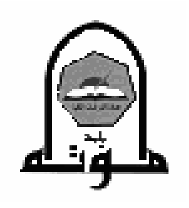


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة

إعداد الطالب
سالم أحمد الشماسين

إشراف
الدكتور محمد عبد الرحيم المحاسنة

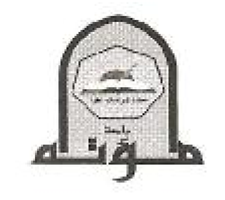
رسالة مُقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة العامة / قسم الإدارة العامة

جامعة مؤته، 2013

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤته

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب سالم أحمد الشماسين الموسومة بـــ:

اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الاستراتيجية _دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الاردنية المساهمة العامة المحدودة

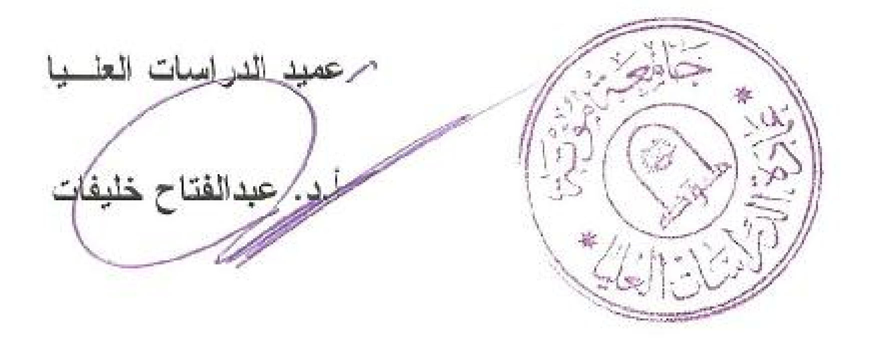
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة.

القسم: الادارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. محمد عبدالرحيم المحاسنة		2013/04/18	مشرفاً ورئيسا
أ.د. نضال صالح الحوامدة		2013/04/18	عضواً
د. سامر عبدالمجيد البشابشة		2013/04/18	عضواً
د. كامل محمد الحواجره		2013/04/18	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. عبدالفتاح خليفات



MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الإهداء

إلى أمـــي العزيـــزة............أطـــال الله فـــي عمرهـــا، إلـــى روح والـــدي الطاهرة............ رحمه الله إلى زوجتي الغالية............ إلى أبنـــائي محـــط الأمل والرجاء، إلى إخواني وأخواتي......... سندي بعد الله في هذه الحياة.........

سالم احمد الشماسين

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الشكر والتقدير

لا يسعني بعد الانتهاء من كتابة هذه الرسالة ألا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمد المحاسنة والذي اشرف على هذه الرسالة،وما قدمه من أراء وإرشادات سديدة ساهمت في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أستاذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والآراء العلمية القيمة.

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير من أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحملهم عناء القراءة ومراجعة الرسالة وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

سالم احمد الشماسين

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

قائمة المحتويات

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

قائمة الجداول

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

قائمة الأشكال

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

قائمة الملاحق

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الملخص

اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية

دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة

سالم احمد الشماسين

جامعة مؤته، 2013

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، وقد تم بناء استبانة لغرض جمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية بالإدارة الرئيسية والمواقع الثلاث التابعة لها (الأبيض، الحسا، والشيدية) ممن يحتلون المراكز الوظيفية (مدير، مساعد مدير، مدير دائرة، مساعد مدير دائرة، ورؤساء الأقسام) والبالغ عددهم (150) فرد. استخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Spss V.20 لتحليل البيانات، ولغرض تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، أبرزها المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وتحليل الإنحدار المتعدد، وتحليل التباين الاحادي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها:

1. أن تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية قد جاء بدرجة تطبيق متوسطة، وأن تصورات المبحوثين لمستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في شركة مناجم الفوسفات الأردنية قد جاء بدرجة تطبيق متوسطة.
2. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها بضرورة الاهتمام بتطوير الذكاء الإستراتيجي لدى المديرين مجتمع الدراسة.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Abstract

The Impact of Strategic intelligence in Enhancing Strategic Flexibility
An Empirical Study on Jordan Phosphate Mines Coorporation

Salem Ahmad AL-Shamasin

Mu'tah University, 2013

The study aims to investigate the impact of Strategic intelligence on enhancing Strategic Flexibility in Jordan Phosphate Mines Coorporation. The researcher A questionnaire was development to collect data about study variables. The study population consists of all employess working in Phosphate Mines Coorporation with three locations whose occupation job position (managers, assistant manager, department manager, assistant department manager and head of section) amount (150). Statistical Pakage for social science SPSS V.20 was used to data analysis. To achieve the study objectives, the researchers used many statistical tools such as mean, standard deviation, Multiple Regression and One way ANOVA. A number of results were reached:

1. The perceptions of respondents to Strategic intelligence implementation level in Jordan Phosphate Mines Coorporation were a median and the perceptions of respondents to Strategic Flexibility level in Jordan Phosphate Mines Coorporation were a median.
2. There was a significant impact of Strategic intelligence on Enhancing Strategic Flexibility in Jordan Phosphate Mines Coorporationat level ($\alpha \leq 0.05$).

The study recommended a number of the most important recommendations needing interesting in Strategic intelligence development for managers.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

نظراً لما شهده العالم من تغيرات كبيرة منذ نهاية القرن المنصرم وبدايات القرن الحالي، وما لهذه التغيرات من تأثيرات في الممارسات الإدارية والعلاقات التنظيمية حيث أصبحت ادوار ومشاكل هذه المنظمات عابرة لحدود الدول، وذلك بفعل تأثير العولمة وأبعادها. من هنا برزت الحاجة إلى التنبؤ بمستقبل المنظمات كونها جزء من نظام عالمي يوثر في نشاطاتها وخططها الإستراتيجية، وان حالة اللاتأكد التي يحملها المستقبل تتطلب الكشف عن الملامح الأساسية لهذا المستقبل والبحث عن أساليب عملية مناسبة يمكن من خلالها استطلاعه والاستعداد لمواجهة التطورات والتغيرات التي يحملها في طياته. كذلك الظروف والمتغيرات التي طرأت على البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمات؛ استلزم وجود قادة ومفكرين أذكياء يتمتعون بقدرات ومهارات غير تقليدية تعتمد على تنمية المعرفة والخبرة، وتكوين التصورات والرؤى المستقبلية ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر؛ وذلك لضمان النجاح والتفوق والبقاء.

فالذكاء الاستراتيجي يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها بعيدة المدى، ويمكن القادة من اقتناص الفرص والتكيف مع المتغيرات.

ولما للذكاء الاستراتيجي من أهميه فقد أخذت المنظمات تدرب قيادتها على عملية تنمية عناصره وإدارته بفاعليه لاستباق الأزمات والتهيؤ لمواجهتها، فأصبح نشاط تلك المنظمات نشاطاً استباقياً وليس علاجياً.

والذكاء الاستراتيجي يرتبط بنوع مميز من القدرات الفعلية التي يحتاجها المدير أو القائد والمفكر الاستراتيجي والتي تمكنه من التفكير بطريقة شمولية بمستقبل المنظمة ومواجهة حالات اللأتاكد وندرة المعلومات ومحدوديتها (العبيدي، 2010)، فقد اصبح من الضروري الربط بين الذكاء الاستراتيجي والمرونة الالستراتيجية حيث يُعد مفهوم

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المرونة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبياً وبدا الاهتمام به في العقد الاخير من القرن العشرين نتيجة ارتفاع درجة عدم التاكد البيئي الذي يواجه الشركات، خاصة العاملة في السوق الدولي بسبب التغيرات في البيئة العالمية، وكذلك نتيجة مجموعة من العوامل بعضها سياسي كتفكك الاتحاد السوفياتي ودول الكتلة الشرقية، والبعض الاخر اقتصادي كتوجه الشركات نحو العالمية واتفاقيات التجارة الحرة، وسياسات التحرر الاقتصادي والخصخصة في عدد من دول العالم، وكذلك نتيجة العامل التكنولوجي، وثورة الاتصالات والمعلوماتية (Abbott & Banerji, 2003).

ولما كانت المرونة الاستراتيجية مهمة لكل الشركات، فهي اكثر اهمية للشركات العاملة في الدولة النامية وخاصة التي تعمل في الساحة الدولية، فحتى تستطيع ان تحقق بعض النجاح في دخول السوق العالمي، فلا بد ان تتمتع بدرجة كافية من المرونة فهي تواجه تحديات كبيرة في ضوء التغيرات البيئية التي تتطلب منها المرونة الاستراتيجية حتى تستطيع البقاء والاستمرار.

2.1 مشكلة الدراسة واسئلتها

تكمن مشكلة الدراسة في أن مفهوم الذكاء الاستراتيجي حديث نسبياً وإبعاده جديدة والدراسات لقياسه قليلة، وبشكل خاص على مستوى الشركات الأردنية كدراسات ممارستها الذكاء الإستراتيجية وأثر ذلك في ادائها الكلي. ولان الذكاء الاستراتيجي نمط من التفكير بطريقة شمولية بمستقبل المنظمة ومواجهة المشكلات والتكيف مع البئية فقد اصبح هناك ضرورة ملحة لتوظيف هذا النوع من الذكاء في منظمات الاعمال ودراسة منطلقاته الفلسفية ومرتكزاته الفكرية وارساء منهجية راسخة لتوظيفه في دعم التميز ثم استخلاص ذلك في تعزيز المرونة الاستراتيجية وهذا كان نقطة الانطلاق لاجراء هذه الدراسة.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

إن عدم تطبيق مثل هذا النوع من الذكاء من قبل منظمات الاعمال قد يؤدي الى تفويت الكثير من الفرص عليها او سبباً في تدني مستويات ادائها، وبشكل يقود المستفدين من التحول نحو منظمات اخرى واشاعة مشاعر عدم الرضا بين المستفيدين.

واستناداً الى ما ذكر يمكن اظهار مشكلة الدراسة بصورة اكثر جلاء باثارة الاسئلة التالية:

أولاً: ما مستوى تصورات المبحوثين حول تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ الحدس) في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؟

ثانياً: ما مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الاستراتيجية (المرونة الانتاجية؛ والمرونة السوقية؛ ومرونة القدرات) في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؟

3.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين:

الأهمية النظرية: كونها من الدراسات القليلة – على حد علم الباحث، كما هي إضافة جديدة للأدبيات الإدارية في هذا المجال خصوصاً وان هناك شح في الدراسات التي تبحث في هذا الموضوع في البيئة الأردنية، كما تكمن أهميتها بأن يعتبر الذكاء الاستراتيجي من الموضوعات الهامة في مجال تحقيق أهداف المنظمات بشقيها السلعي والخدمي.

الأهمية التطبيقية: تكمن أهميتها في أنها تبحث في اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية في شركة الفوسفات الأردنية، كما أنه يمكن من خلال الدراسة تعرف على أهمية الذكاء وأثره في تعزيز المرونة الإستراتيجية، ومن المتوقع ان تساهم في تطوير مهارات القادة والمديرين في استشراق المستقبل وإدراك ملامحه.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

4.1 أهداف الدراسة

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تحليل اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية، وينبثق عنه الاهداف الفرعية التالية:

1. تقديم إطار نظري عن الذكاء الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية.
2. تحليل مستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي بأبعاده من وجهة نظر المبحوثين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.
3. تعرف على مستوى تطبيق المرونة الاستراتيجية من وجهة نظر المبحوثين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.
4. تحليل أثر المتغيرات الديمغرافية لتصورات المبحوثين لمستوى ممارسة الذكاء الاستراتيجي ولكل بعد.
5. تقديم توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة للإستفادة منها من قبل متخذي القرار شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

5.1 فرضيات الدراسة

قامت الدراسة باختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى

لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

الفرضية الرئيسة الثانية

لا يوجد أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الفرضية الرئيسة الثالثة

لا يوجد أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتـــصورات المبحوثين للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطـــق الـــنظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

الفرضية الرئيسة الرابعة

لا يوجد أثر هام ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتـــصورات المبحوثين للذكاء الاستراتيجي بأبعاده (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطـــق الـــنظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز مرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

الفرضية الرئيسة الخامسة

لا توجد فروق دالة إحصائياً عنـــد مـــستوى الدلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) لتـــصورات المبحوثين لممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوســـفات الأردنيـــة تعـــزي لمتغيرات المركز الوظيفي وسنوات الخبرة العملية. يشتق منها الفرضـــيات الفرعيـــة التالية:

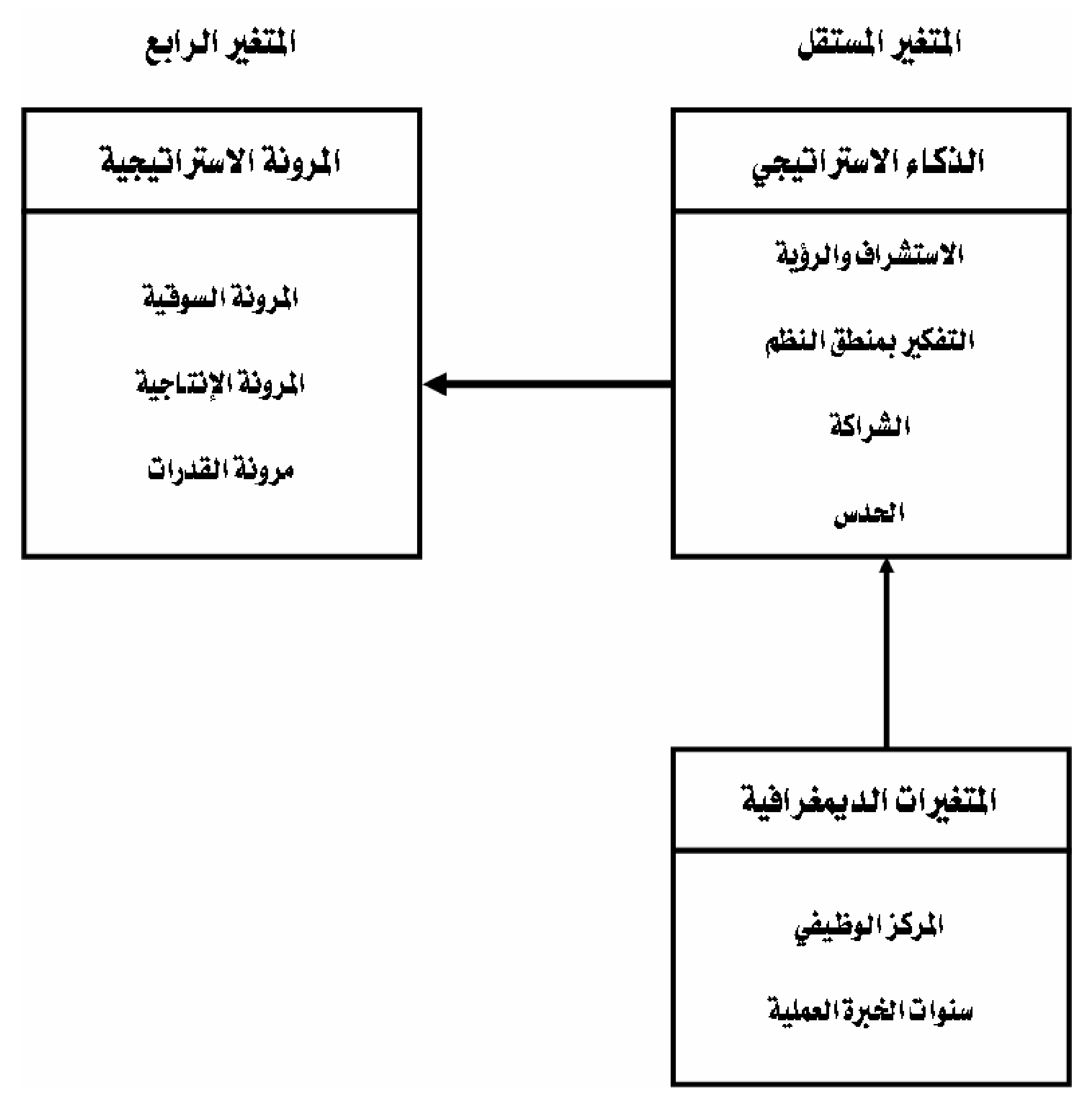
HO_{5-1}: لا توجد فروق دالة إحصائياً عنـــد مـــستوى الدلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) لتـــصورات المبحوثين لممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنيـــة تعزي للمركز الوظيفي (المديرين، ورؤساء الأقسام).

HO_{5-2}: لا توجد فروق دالة إحصائياً عنـــد مـــستوى الدلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) لتـــصورات المبحوثين لممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنيـــة تعزي لسنوات الخبرة العملية (5 سنوات فأقل؛ من 6 - 10 سنوات؛ من 11 - 15 سنة؛ 16 سنة فأكثر).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

6.1 أنموذج الدراسة

تتكون الدراسة من متغير مستقل وهو الـذكاء الاسـتراتيجي ومتغيـر تـابع (المرونة الإستراتيجية).



الشكل رقم (1)

أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بالعودة إلى الأدب النظري والدراسات السابقة.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

إذ إعتمد الباحث في تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي على ما أورده (Maccoby, 2001: 3). أما ما يتعلق بأنواع المرونة الاستراتيجية فقد تم تحديدها بالإعتماد على من (Abbott & Banerj, 2003، العواوده، 2007).

7.1 التعريفات الإجرائية

الذكاء الاستراتيجي: مكون من مكونات نظام الشخصية التي يتمتع بها قادة المنظمات وأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات عناصره الاستشراف، والتفكير بمنطق النظم، والرؤية المستقبلية، والشراكة، والقدرة على تحفيز العاملين، والحدس، والإبداع (Maccoby, 2001: 1-4). وفي الدراسة الحالية سيتم قياس الذكاء الاستراتيجي بالإعتماد على المتغيرات التالية:

الاستشراف والرؤية: مجموعة من المقاصد التي تكون واسعة وشاملة، وبإتجاه التفكير لتصف إكتشاف المستقبل والحالة المرغوبة بشكل متناغم ومنسق شديد الجاذبية والإقتدار لإعطاء منهجاً حول المستقبل، والتي تقاس من خلال فقرات الاستبانه والتي تمثلها (1-6).

التفكير بمنطق النظم: القدرة على توليف ودمج مجموعة من المتغيرات ذات الصلة بعضها البعض ثم تحليلها بشكل واضح المعالم، والتي تقاس من خلال فقرات الاستبانه والتي تمثلها (7-12).

الشراكة: قدرة شركة مناجم الفوسفات الأردنية على إقامة التحالفات الاستراتيجية مع شركات أخرى تعمل في نفس القطاع، والتي تقاس من خلال فقرات الاستبانه والتي تمثلها (13-17).

الحدس: قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة بإعتماد التخمين المتكون من الخبرة الشخصية والتجربة والتي تقاس من خلال فقرات الاستبانه والتي تمثلها (18-22).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المرونة الاستراتيجية: قدرة شركة مناجم الفوسفات الأردنية على الاستجابة السريعة للفرص والتهديدات البيئية. وفي الدراسة الحالية سيتم قياس المرونة الاستراتيجية بالإعتماد على المتغيرات التالية:

المرونة السوقية: تشير إلى قدرة شركة مناجم الفوسفات الأردنية على إعادة تقييم جهودها التسويقية في السوق المحلي والدولي خلال فترة قصيرة من الوقت، وذلك إستجابة للمتغيرات البيئية، والتي تقاس من خلال فقرات الاستبانه والتي تمثلها (23-28).

المرونة الإنتاجية: تشير إلى قدرة شركة مناجم الفوسفات الأردنية على تصنيع منتجاتها، لتكون ملائمة في معظم الأسواق المحلية والدولية، وتقديمها بوقت قصير، وبأسعار منافسة، والتي تقاس من خلال فقرات الاستبانه والتي تمثلها (29-33).

مرونة القدرات: تشير إلى قدرة شركة مناجم الفوسفات الأردنية من الإستفادة الكاملة من الموارد الجديدة والأكثر فعالية لتلبية إحتياجات عملائها، والتي تقاس من خلال فقرات الاستبانه والتي تمثلها (34-39).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المقدمة

شهد العالم تغييراً كبيراً في مجمل نواحي الحياة وبشكل خاص ابتداء من العقد الأخير للقرن الماضي، انعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية، لاسيما في ظل تطورات تقنية متسارعة، وأدوار ومشاكل تجاوزت حدود الدول التي تعيش فيها المنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطها بفعل تنامي تأثيرات العولمة وأبعادها؛ استلزمت وجود قادة ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس تنمية المعرفة والخبرة ومبادئها وتكوين التصورات والرؤى ذات العلاقة بالمستقبل وسبل مواجهة الحاضر التي غدت تتصف بالديناميكية الشديدة، مما زاد من أهمية متابعتها وتحليلها باستمرار للبحث في إمكانية احتوائها وتجاوزها ثم محاولة السيطرة عليها أو التأثير فيها لضمان النجاح والتفوق والبقاء (العبيدي، 2010).

2.2 الإطار النظري

1.2.2 الذكاء الاستراتيجي

1.1.2.2 الجذور التاريخية ومراحل التطور

تعود بدايات ظهور الذكاء الإستراتيجي إلى العصور القديمة، وهذا النمط من الذكاء ترجع أصوله إلى تاريخ غني، ولكنه يفتقر إلى دقة التعريف والاتفاق على تعريف دقيق له، ورغم المدى الزمني لممارسته تاريخياً إلا أنه ما زال هناك الكثير مما يجب عمله لاستكشاف حدود وفرص هذا الذكاء والتحديات لتطبيقه في عالم اليوم، وكان أول استعمال للذكاء الإستراتيجي في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وفقاً لـــ "Sun Tzu" أحد أبرز الإستراتيجيين في العالم

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

(McDowell, 2009: 3)، حيث أشار في كتابه إلى أهمية استخدام هذا الذكاء بقوله "إذا عرفت العدو وعرفت نفسك فليس هناك ما يدعو أن تخاف نتائج مائة معركة، وإذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو، فإنك سوف تقاسي من هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك وتعرف العدو، فأنت أحمق وسوف تواجه الهزيمة في كل معركة" (الدوري وصالح، 2009: 76).

وكانت وكالة الاستخبارات المركزية Central Intelligence Agency (CIA) أول من وظف هذا النمط من الذكاء في تنفيذ اتفاقات الحد من التسلح، وفي رفد صناع القرارات السياسية الإستراتيجية، إذ تصف الوكالة دورة الذكاء فيها بـــ"عملية لا قتناء المعلومات ونقلها وتقييمها وتحليلها، ثم تقديمها لصناع السياسة في صورة ذكاء نهائي يعتمد في صناعة القرارات" (Johnson, 2000).

كما أن استخدام الذكاء الإستراتيجي في العمليات العسكرية ليس هو الاستخدام الوحيد، فقد تم توسيع الآفاق للذكاء الإستراتيجي لكي يلعب دوراً رئيساً في منظمات الأعمال التجارية (Khanter, 2009). وبدأت المنظمات تدرك أهمية هذا النمط من الذكاء وظهرت عدة مؤشرات على تطور هذا الذكاء فقد بدأت العديد من الوكالات في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء مجموعات للذكاء الإستراتيجي في داخل المنظمات لتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وبرامج تدريب للأكاديميين على هذا النمط من الذكاء (McDowell, 2009: 3). وكذلك قيام عدد من الدول بتأسيس شركات باسم الذكاء الإستراتيجي لإجراء التحليلات الاقتصادية وتحديد تطبيقاتها في إستراتيجيات أعمال المنظمات وفي التنبؤ بنسب نمو الإنتاج، وتوفير المعلومات لمتخذي القرار، وتعد شركة (Armada) من أبرز هذه الشركات في توفير خدمات الذكاء الإستراتيجي والاستشارات لشركات (البيع بالتجزئة، والنقل والرعاية الصحية، والخدمات المالية، والمرافق العامة) (صالح وآخرون، 2010: 136).

وتنامى اهتمام إدارة منظمات الاعمال العالمية والدولية المتميزة والمتفوقة منها بتشكيل فرق الذكاء الإستراتيجي، بل اتجهت في مستهل العقد الأول من القرن الحادي

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

والعشرين إلى الترويج لــ "مجتمع الذكاء الإستراتيجي "بسبب حيوية الدور الذي يؤديه ولما ينتجه من أفكار ذات قيمة اقتصادية، وثقافية، وتكنولوجية ومعرفية تسهم في خدمة أصحاب المصالح (خاصة الزبائن، والمنافسين والمساهمين)، كما وأنها تستجيب لحاجات وطلبات المجتمع الدولي والمحلي معاً. وفي خضم هذا التطور الهائل المتنامي من الأفكار نجد من الضروري بل من الحكمة الدعوة إلى توظيف ما قيل عن الذكاء في حقل إدارة الأعمال تحت مظلة الذكاء الإستراتيجي (الطائي والخفاجي، 2009: 235).

2.1.2.2 مفهوم الذكاء الاستراتيجي

يعد مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام علماء النفس والباحثين منذ ظهوره، حيث قاموا بدراسته من جوانب متعددة، وقدموا العديد من النظريات التي تفسر طبيعته وأبعاده وبنيته (محمد، 2009: 12). كما أعتبر الذكاء كمفهوم ومضمون فلسفي يتضمن العديد من المستويات كالعبقرية والألمعية والحدس والتعلم والتكيف والاستنتاج. إذ كانت نشأته الأولى في أحضان الفلسفة، وأهتم به الفلاسفة منذ القدم الى وقتنا الحاضر، وقد نُظر إليه على أنه محصلة المظهر الإدراكي للنشاط العقلي (عبد الله، 2006: 37).

ومن هذا المنطلق عُرف الذكاء بأنه مجموع القدرات العقلية التي يستخدمها الفرد لمواجهة المواقف الجديدة، او القدرة على فهم وإدراك الحقيقة، ويُعبر عنه ايضاً على انه السلوك الذي ينتج عنه حل المشكلات والتكييف مع البيئة، وتكوين المفاهيم العقلية والتعلم (عباس، 2003: 5). كما عُرف بأنه القدرة على التفكير، والإستنتاج المنطقي، والتوهج العقلي، والألمعية وخزن المعلومات والتوصل اليها بهدف مواجهة الصعاب والتكيف مع الظروف الطارئة وحل المشكلات (عامر ومحمد، 2008: 15 ــ 16).

وفي مجال العمل المنظمي، فان الذكاء بمختلف اشكاله ومستوياته يمكن ان يحقق للمدير او القائد الاداري فرص الوصول الى النجاح وضمان انجاز الاهداف بصورة

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

افضل، عن طريق المساهمة في زيادة المؤشرات ونسب الربحية واستمرار تطور ونمو المنظمة، إضافة الى تحقيق الأهداف الشخصية في مجال الحصول على مواقع إدارية أعلى او تحسين المكانة الاجتماعية وعلاقات العمل، ويساعد الذكاء مهنياً في تدعيم صناعة القرارات المهمة والإستراتيجية بالذات، اذ يبرز دور المديرين وشاغلي المواقع القيادية او المفكر الاستراتيجي من خلال موقعه الاستشاري احياناً في التمكين من اتخاذ القررات الصائبة بالاستناد الى مشاركة الاخرين وتفعيل مساهماتهم في توليد البدائل، اذ يتوجب على الاذكياء في قيادات المنظمة، البحث عن فرص الحصول على اكبر قدر من المعلومات المفيدة والمقترحات والاراء والافكار التي تعينهم في مجال تكوين رؤية واضحة بشان حاضر المنظمة ومستقبلها للامد البعيد وتحديد خطوات واجراءات التنفيذ المطلوبة وكيفية الوصول اليها (النعيمي، 2008: 171).وهناك من يرى بان الذكاء عملية معالجة المعلومات من خلال معالجة البيانات الخام قبل تحويلها الى معلومات مفهومة ومفيدة (McDowell, 2009: 11-12).

وقد تعددت التعريفات التي قدمها الكتاب والباحثون الذين إنبروا إلى الإهتمام بهذا النمط من الذكاء وتباينت وجهات نظر الباحثين والخبراء حول مفهوم الذكاء الاستراتيجي، ويرجع هذا التباين الى الحداثة النسبية في دراسة إبعاده. وقد عرفه (Quarnby, 2003: 3) بأنه هو ذلك الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المديرين من اجل صياغة السياسات والخطط الاستراتيجية طويلة الامد للمنظمة. وأورد (Maccoby, et..al,2004: 3) بأنه ذكاء يتسم به قادة المنظمات (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين).

وحدده (Sharman, & Dean, 1997: 4) بأنه عملية اعادة النظر في العدد الهائل من البيانات المتاتيه من المصادر المختلفة لكي تتمكن من ربط عدد قليل من هذه البيانات وبما يخدم اهداف المنظمة. كما عرفه (Finland, et..al,2005: 12) بكونه عملية منهجية ومستمرة لانتاج المعلومات الضرورية في شكل عملي لتسهيل اتخاذ القرارات على المدى الطويل. وشدد (Service, 2006: 6) على أنه هو القدرة على

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

تطوير استراتيجيات ملائمة لمواجهة التاثيرات البيئية المستقبلية وهذا الذكاء يشمل: الفهم، المعرفة، المرونة، الخيال الواسع. وأكد (Xn, 2007: 1) بأن الذكاء الاستراتيجي هو وصول المعلومات الصحيحة الى ايدي الاشخاص المناسبين في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصائبة والعملية حول مستقبل عمل المنظمة. وعرفه (Clar, at..al,2008:10) بأنه مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها، لتكون في متناول الشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتمكنه من اتخاذ القرار الصائب. وحدد كل من (الطائي، والخفاجي، 2009: 231) الذكاء الاستراتيجي بأحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالادراك والتفكير والتعلم الاستراتيجي، وهو احد انواع الموارد غير الملموسة واحد مصادر القوة الاستراتيجية. وحدده (صالح، وآخرون، 2010: 142) بأنه ذكاء يوسم به قادة المنظمات ممن يتمتعون بالرؤية المستقبلية (الاستشراف، تفكير النظم، الشراكة، القدرة على تحفيز العاملين، الحدس، الابداع). ويرتكزون الى نظام معلومات يتيح لهم استقصاء المعلومات ومعالجتها، ليتسنى لهم توظيف المادة الفكرية الناتجة في صناعة قرارات فاعلة.

وعليه، وإستناداً إلى ما سبق، يرى الباحث أن الذكاء الاستراتيجي يمثل مقدرة فكرية وعقلية يتمتع به مديرو المنظمات في إدارة ومعالجة المعلومات ذات العلاقة بأعمالهم وصولاً لتحقيق الأهداف بعيدة المدى.

3.1.2.2 أهمية وأهداف الذكاء الاستراتيجي

يمكن تشخيص جوانب الاهمية الخاصة بالذكاء الاستراتيجي من خلال التعرض الى الادوار التي ينهض بها هذا النمط من الذكاء والتي وردت بصددها طروحات كثيرة من قبل الكتاب والباحثين. إذ تتجلى اهمية الذكاء الاستراتيجي بأن مفاهيمه تتجسد كونه اداة للتكيف مع بيئة المنظمات العامة ومنظمات الاعمال على حد سواء، والمعرفة التي

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

يولدها تشكل الطرف الاخر من معادلة القوة التي ترتكز اليها المنظمات في عصر التكنولوجيا (Brouard, 2002: 1).

اما (Tham & Kim, 2003: 2-3) فيعتقد ان أهميته مستنبطة من كونه جزء من ثقافة المنظمة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، كما ويهيئ المعلومات لعموم اقسام المنظمة، ويعزز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في المعلومات فيها، كما ويهيئ المعلومات لعموم اقسام المنظمة، ويمكن ادارتها والعاملين فيها من الاسهام بتصوراتهم ازاء المستقبل خلال اشراكهم في صناعة القرارات.

وشخص (Brouard, 2002: 1) اهميته في دوره الواضح في تطوير قدرة المنظمات على التعلم الجماعي، لانه اداة لبناء منظمات الغد، وعامل لتطوير الابتكار والمنافسة فيها، كما ويساعد في بناء الذاكرة المنظمية عندما يجعل مديري المنظمات يتحولون من العمليات غير المنهجية في اداء العمل، الى اكثر هيكلة وتنظيما، ومن اعتماد المعلومات التكتيكية الى الاستراتيجية وذات القيمة العليا المضافة، والاعتداد بها كمورد مهم.

ويرى (عبداللطيف، 33:2002) أن الذكاء الاستراتيجي والذكاء التكتيكي يهتمان بفاعلية المنظمة وكفائتها في تحقيق اهدافها، وكذلك بأقتصادية عملياتها لتقديمها المعلومات في الوقت المناسب.

واعتبر (DeGenaro, et..al, 2000:3) أن الذكاء الاستراتيجي يجمي القدرة التنافسية للمنظمة، ويلعب دوراً بارزاً في جميع عناصر العملية الاستراتيجية (Bernhardt, 2003: 1-2) هما من ابرز جوانب اهميته. بالإضافة الى جانب ما ذكر فان تشخيص الذكاء الاستراتيجي لنقاط قوة وضعف المنافسين يعزز قدرات المنظمات في التخطيط واتخاذ التدابير المضادة لها، فضلا عن تضليل المنافسين والتفوق عليهم في الاداء (Fahey, 2000: 1) وهذا فيه الكثير مما يجسد اهمية هذا النوع من الذكاء.

اما (Tubke, 2003:3) فيرى ان معالجة الذكاء الاستراتيجي لكميات كبيرة من البيانات في المجالات السياسية، وتحويلها الى معلومات تجعله اداة يستند اليها كبار

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

موظفي الحكومات في صياغتهم للسياسات وتحديد إجراءات تنفيذها، واتساع افاق هذه السياسات وصياغتها وفق سيناريوهات فعالة بدلا من ارتكازها الى تكهنات محاطة بعدم تأكد عال، وفضلا عن نضوج الحوار السياسي بين صياغة هذه السياسات وارتكازه الى ثقافة عالية هدفها الاساس تحقيق المصالح العامة وضمانها (Johnson & Writs, 2004:2).

واعتبر (Bernhardt, 2002: 4) الذكاء الاستراتيجي بأنه السيف والدرع في اشارة لاهميته في دعم قادة المنظمات في سعيهم لكسب الميزة التنافسية، وخدمة المستفيديين كخط دفاعي اول لحماية الملكية الفكرية لتلك المنظمات، وفي تحقيقها لمراميها الاستراتيجية.

كما شدد (Metayer, 2002: 5) بأن الذكاء الاستراتيجي يرمي الى تحقيق العديد من الاهداف والتي حددها بالآتي:

1. توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات، واتخاذ الإجراءات الوقائية إزاءها، وخلق أسس معرفية للأنشطة المنظمية المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الإيجابية والسلبية.
2. تمكين المنظمات من الاستجابة لتغيرات البيئة الحالية والمستقبلية، والتخطيط والتنبؤ بالنتائج وبالشكل الذي ينعكس إيجاباً على سمعتها وموقعها فضلاً عن تمكين قادتها من تحليل مسوغات التغيير الاستراتيجي كقوى جوهرية لتعزيز التغيير بمرور الوقت، وذلك بتوفير المعلومات التي تساعدهم في تفسير حدوث الأشياء، وكيف تنشأ بمرور الوقت.
3. تشكيل القناعات لدى صناع القرار وصياغة السياسات بوجوب الوصول إلى قرارات وسياسات إبداعية ومثلى.
4. النهوض بمهمة جمع المعلومات وتحليلها عن كبار الزبائن والمجهزين والشركاء، وجعل المنظمات تقيم تحالفات في مجال البحث والتطوير، واستباق استراتيجيات منافسيها والذود عن إرثها المعلوماتي ومراميها الإستراتيجية، هذه ما جعل

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Sherman Kent يرى المعرفة المسبقة التي ترتكز عليها سياسة المنظمة على أعلى مستوياتها إزاء منافسيها.

5. مراجعة آلاف النقاط لاختيار بضعة مئات منها، وتمكين المنظمات من استغلالها وبما يجعله الجزء اللامع من الأعمال الذكية في جميع جوانبها.
6. تقديم الأفكار الهادفة إلى تحويل الابتكارات والاختراعات إلى سلع قابلة للتداول وتمكين المنظمات من الانفتاح على التغيرات التكنولوجية والحفاظ على جودة عملياتها وخدماتها.
7. تطوير آراء تخمينية بصدد الأحداث المستقبلية، واعتماد هذه الأحداث كأساس في حل المشكلات.
8. توفير معلومات استراتيجية تمكن المنظمات من فهم التهديدات التي تحيط بها حالياً ومستقبلاً، وإدراك القدرات التي تتيح لها تقليل معدلات عدم التأكد المحيطة بها.

4.1.2.2 مبادئ ومداخل تفسير الذكاء الاستراتيجي

تناول الباحثون عدة مبادئ متعددة تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي وتشخص إبعاده ومقوماته. فقد حدد (Pauker, et..al, 2000: vi) ثلاثة مبادئ للذكاء الاستراتيجي متمثلة في:

1. يجب ان يدعم الذكاء الاستراتيجي متخذي القرار الرئيسيين بصفتهم استراتيجيين، وبما يجعل منسقيه يكيفون ابحاثهم وتحليلاتهم بما يتوافق وحاجات المستفيدين في مختلف الانشطة الاستراتيجية.
2. يراقب ويحلل القضايا الإستراتيجية، ويتعقب أثار المؤشرات المتعلقة بنتائج التغيرات المفاجئة والبعيدة الأمد ويشخص التغيرات التي توحي بحدوث تغيرات في المستقبل.
3. يجب ان يتم تنسيق الذكاء الاستراتيجي في مركز المنظمة ليتم تحليل وتفسير المعلومات ذات الصلة والتي تعد مهمة لمتخذي القرار.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

وفي طور دور الذكاء الاستراتيجي في صناعة وتطوير سياسات الابداع، اشار (Kuhlmann, 2005: 7) إلى اربعة مبادئ للذكاء الاستراتيجي الفعال وهي:

1. مبدا المشاركة: ينظم هذا الذكاء عمليات التحاور بين مختلف الاقسام التي تشترك في صياغة السياسات بما يحقق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة لجميع المشاركين.
2. مبدا الموضوعية: يساند الذكاء الاستراتيجي التشكيل الموضوعي للتصورات المختلة بتقديم المؤشرات المناسبة والتحاليل واليات معالجة البيانات.
3. مبدا التوسط والتنظيم يسهل الذكاء الاستراتيجي التعلم المتبادل حول التصورات لمختلف المشاركين وخلفياتهم الامر الذي يساعد في توفير الاجماع حول التصورات كما يسهم النقاشات داخل المنظمة ويساعد في حل النزاعات والصراعات التي تحدث في المنظمة.
4. مبدا دعم القرار: تسهل عمليات الذكاء الاستراتيجي اتخاذ القرارات والمساعدة في التنفيذ الناجح لها بعد ذلك.

ان الطريقة التقليدية للذكاء الاستراتيجي تعتمد على النموذج العسكري القديم للذكاء الاستراتيجي وفي هذا النموذج تعمل الشركات بموجب نظام للقيادة والسيطرة يتم فيه تعزيز القسم الوظيفي للعمل لمعرفة كيفية تبادل المعلومات واستخدامها، وهناك اخصائيون معنيون بمجالات أبحاث المواضيع محددة اعداد المعلومات والتحاليل المبنية على طلبات المسؤولين في مركز القيادة، وفي معظم الاحيان يستخدم المسؤولون هذه المعلومات كأساس للقرارات التي تتخذ لمرة واحدة وفي الواقع تصنف معظم المعلومات على انها محظورة (Xn, 2007: 3).

وهناك طريقتان او مدخلان للذكاء الاستراتيجي من اكثر الطرق شيوعاً للذكاء الاستراتيجي يشملان الطريقة الوظيفية وطريقة المعالجة او مدخل العملية (Tham & kim , 2003: 2):

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1. الطريقة الوظيفية (المدخل الوظيفي) للذكاء الاستراتيجي: إذ أنه نادراً ما يتم تبادل المعلومات على نطاق واسع واستخدامها من قبل المستويات الأخرى من المدراء داخل هذا النوع من المنظمات (Xn, 2007: 5) ويظهر هذا المدخل في المنظمات التي تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات حيث ان عملية اتخاذ القرار في هذا المدخل تتركز في يد كبار المدراء التنفيذيين في المنظمة وباقي اقسام المنظمة تسعى جاهدة الى جمع المعلومات التي يحتاجونها للقيام بنشاطاتهم بمعزل عن الاقسام الاخرى للمنظمة وهذا يؤدي الى ان عمليات اتخاذ القرارات التشغيلية سوف تخضع لتصورات مدير القسم التنفيذي.
2. طريقة المعالجة (مدخل العملية) للذكاء الاستراتيجي: يختلف هذا المدخل اختلافاً تاماً عن المدخل الوظيفي فهو مبني على عدد من الافتراضات والمبادئ على النحو الاتي:

أ. مسؤولية جمع المعلومات واتخاذ القرارات لا تقع على عاتق الادارة العليا في المنظمة بل يشترط فيها مديرو الاقسام الاخرى لذلك يجب ان يوجه الذكاء الاستراتيجي لتلبية احتياجاتهم من العلومات واحتياجات وحدات العمل الاخرى ويتم تبادل المعلومات في كافة انحاء المنظمة (Tham & kim, 2003: 2).

ب. تشجع هذه اللامركزية على ايجاد معلومات وتصورات متنوعة من قبل الموظفين حول مستقبل المنظمة (Tham & kim, 2003: 3) وهذا امر هام حيث ان التغييرات في الصناعات والاسواق والزبائن تتراكم بسرعة لدرجة انه لا تستطيع مجموعة بمفردها من كبار المدراء التنفيذيين التعامل مع مختلف الاشارات من بيئة العمل ولا تستطيع تحويلها بطريقة مناسبة الى افكار جديدة حول استراتيجيات وفرص العمل المستقبلية.

ج. ان برامج ادارة المعلومات تجعل المصادر المتنوعة للذكاء الاستراتيجي والذي يمكن الوصول اليها من قبل المدراء العاملين على كل المشاكل والمسائل العامة في أي مكان واي وقت (Xn, 2007: 5).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

د. ان التحدي الحالي ليس اقتصار الذكاء الاستراتيجي على قمة هرم المنظمة (الادارة العليا ولكن توزيعها بشكل واسع وفقاً لافضل الطرق لتحويل المسؤوليات الخاصة باتخاذ القرار والتصرفات (Tham & kim, 2003: 3) وفي هذا السياق يجب ان يكون الذكاء الاستراتيجي جزءاً من ثقافة المنظمة لانه يطور ثقافة عمل الفريق وأسلوب المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات (Xn, 2007: 5) .

5.1.2.2 أبعاد الذكاء الاستراتيجي

1. الاستشراف والرؤية:

حيث حدد (Niven, 2002: 84) أن من مهمات القيادة الرئيسية إستطلاع المستقبل والتركيز على الرؤية. أما (الكبيسي، 2005: 22) فيرى أنه من الممكن التنبؤ بما سيؤول إليه المستقبل قبل وقوعه ما دامت الظواهر الحالية قد فسرت، وحللت، وفهمت، وذلك في ضوء العلاقة السببية بين المتغيرات، بعد إستحضار واستشراف الإحتمالات المتوقعة. لكنه يشير إلى أن المعرفة الفلسفية تساؤل عن قدرة العلوم وأهليتها في تقريرها بخضوع الكون للقوانين.

وفي إتجاه معاكس ينفي (ليفيت) أن يكون المستقبل هو مجرد امتدادٍ للحاضر؛ فالعالم وفق رأيه لا يسير على خطوط سكة حديدٍ متوازية أنشأها مهندسون إجتماعيون واعون؛ والعامل الإنساني يتدخل، ونادراً ما نصل إلى النتيجة المرجوة لأي عمل. وأن من المستحيل التكهن بما سيحدث، فليس كل ما هو ممكنٌ محتمل الحدوث. وليس كل ما هو مرغوبٌ فيه ممكنٌ تحقيقه؛ ولذلك فليس من الغريب أن تقول الحكمة الصينية: "إن التنبؤ امرٌ في غاية الصعوبة؛ ولاسيما فيما يتعلق بالمستقبل" وهذا ما يجعل بعضهم يثير التساؤل حول إمكانية التنبؤ العلمي في ظل التحـــولات العالمية الجديدة التي يشهدها الوضع العالمي (الكبيسي، 2005: 27).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

وأشار (Wilson,1992:18-28) إلى أن عملية إستطلاع المستقبل تتطلب القيام بالآتي:

1. توضيح صورة المستقبل المنشود، إذ إن من أهم ما يقوم به القائد هو أن يضع الأهداف التي يسعى لتحقيقها ويرسم لأتباعه صورة المستقبل الذي يريد الوصول بهم إليه، فهو يبلور الرؤية والأهداف السامية ويشحنهم بالرغبة في تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات.
2. الإستمرار في السير نحو الهدف وتقدير كل الاحتمالات والاستعداد لها.
3. وضوح الهدف وتحديد الغاية النهائية لأنشطة المنظمة، إذ إن قيام القائد بوضع وتحديد الغايات والأهداف يحقق الولاء لدى كافة فئات المتعاملين مع المنظمة بالتالي إلى تحقيق أهدافها والنجاح والربح والازدهار.

من أجل أن تكون المنظمات كفوءة في استطلاع المستقبل، من الضروري أن تعمد إلى تطوير قدرتها وقابليتها على التفكير من حيث الجوانب المستقبلية، وتوجد هنالك العديد من الطرق التي يمكن من خلالها المنظمات إستطلاع المستقبل. إذ إن الجوانب المستقبلية يمكن توليدها وبناؤها من خلال المنظور القائل "من الحاضر إلى المستقبل أو من المستقبل إلى الحاضر" (Wootton & Horne, 2010: 41). ويبيّن (إدريس، والغالبي، 2012) أن التفكير السببي المعتمد على الأحداث أو الاتجاهات القائمة في الوقت الحاضر، يُمكن للمنظمة من إستطلاع مستقبلها وإستنتاج نتائج وبناء شجرة النتائج. ويعد هذا النوع من التفكير ذا طبيعة تحليلية، ويتعين على المنظمة أولاً تصوّر الحالة المستقبلية، وانطلاقاً من تلك النقطة، تقوم المنظمة بتطوير تاريخ معين عن المستقبل أما من خلال عملية إبداعية أو من خلال مدخل تحليلي يمكنها من خلاله بناء المسار من المستقبل رجوعاً إلى الحاضر بشكل تدريجي.

2. التفكير بمنطق النظم:

يجسد التفكير بمنطق النظم System Thinking القدرة على توليف او دمج العناصر المختلفة لغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها لتشكل نظاماً او

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

صورة واضحة بشان الاشياء التي يتم التعامل معها (النعيمي 2008:173). كما أنه يمثل القدرة على تركيب وتكامل العناصر المتنوعة لفهم كيفية تفاعلها مع بعضها البعض وصولاً الى اهداف المنظمة، بحيث يتم دراسة الاجزاء من حيث علاقتها بالكل، وتقييمها من حيث نجاحها في خدمة اهداف النظام (Maccoby, et..al, 2004:3)

وتبرز فوائد تفكير النظم كعنصر من عناصر الذكاء الاستراتيجي في كونه يهيء (Haines, 2007: 84-85):

1. إطاراً للتفكير الاستراتيجي وأسلوباً لمجابهة تعقيدات البيئة.
2. طريقة لتعلم أشياء جديدة بسهولة أكبر وبإفتراض ثبات القواعد الأساسية من نظام لآخر.
3. طريقة أجدى للتعلم وإكتساب المعرفة بصدد التكامل الاستراتيجي للافكار الجديدة ضمن بيئةالنظم وديناميكياتها.
4. رؤية أوضح وتقييم ادق لمجريات الاحداث في المنظمة والعلاقات بين انظمتها والنتائج المتمخضة عن تلك العلاقات.
5. طريقة أفضل لإبتكار استراتيجيات كفيلة يتجاوز المشكلات المعقدة وتفعيل التغيرات الاستراتيجية وإبقاء الرؤى والاهداف حية في جميع الاوقات.
6. الفرصة لمشاركة (الأفراد، وفرق العمل) في تحليل جذور المشكلات ذات الأثر البعيد الامد في المنظمة وتقليل الآثار السلبية الناجمة عنها.
7. وسائل إتصال حديثة بين اقسام المنظمة ونظام متقدم من التفكير النقدي بين مديريها.

3. الشراكة:

تتمثل مقدرة الشراكة في إمكانية إقامة التحالفات الإستراتيجية مع منظمات أخرى، ففي الوقت الذي يقيم فيه ذوو الذ كاء الشعوري أو العاطفي صداقات مع الآخرين لكسب دعمهم، يميل الأشخاص ذوو الذكاء الإستراتيجي إلى تكوين شراكات وتحالفات للوصول إلى الأهداف المشتركة (النعيمي، 2008: 174). والتحالف الإستراتيجي هو اتفاق يلزم

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

مجموعتين من المنظمات أو أكثر للمشاركة بمواردهم لتطوير مشروع مشترك لاستثمار فرص الأعمال (الطائي، والخفاجي، 2009: 258).

ومن دوافع إقامة التحالفات كما حددها (الطائي، والخفاجي، 2009: 262 ـ 263) دوافع للدخول إلى الأسواق. ودوافع مرتبطة بالمنتج والسوق. ودوافع مرتبطة بهيكلية السوق. ودوافع مرتبطة بكفاءة استخدام الموارد.و دافع مرتبطة بتقليل وزيادة الموارد. ودوافع مرتبطة بتعزيز المهارات (مهارة التعلم من المتحالفين).

وتعمل المنظمتان معاً لمنفعة متبادلة وكل منظمة تفهم أهداف واستراتيجيات المنظمة الأخرى، والقادة الذين يكونون شراكات يظهرون ذكاءهم الإستراتيجي، فقد اشترك Bill Gates مع Steve Ballmer لإنشاء شركة مايكروسوفت العالمية الرائدة (Maccoby,et..al, 2004: 6- 7).

وتُعد الثقة والالتزام، وقدرة الشركاء على حل الصراعات التي قد تبرز بينهم، ومشاركتهم في المعلومات وفي تصميم المنتج مقومات رئيسة لتعزيز دور الذكاء الإستراتيجي من خلال عنصر الشراكة، ولنمو المنظمات المنطوية تحت لواء الشراكة واستفادتها من المزايا التي تحققها الأعمال الشريكة (صالح، وآخرون، 2010: 188).

4. الحدس:

فالإدارة السليمة تقتضي قدرةً حدسيةً ثاقبة تستشرف المستقبل وتبحث عن خبايا الظواهر وصولاً إلى حقيقتها ومغزاها. إذ تمثل الأبعاد الحدسية واحدةً من أهم أبعاد الذكاء الاستراتيجي وأكثرها إثارةً للجدل، فهي تنحدر من جذورٍ فلسفيةٍ محضةٍ تتداخل فيها نظريات العقل والميتافيزيقيا مع ملامح المعرفة الضمنية المستترة، وتتجسد في قدراتٍ خلاقةٍ ربط بينها الإستراتيجيون الحدسيون وبين التطبيقات القصدية بدءاً من التفكير الإستراتيجي، مروراً بسياحة الفكر، فالاستشراف، وانتهاءً بتحديد القصد الإستراتيجي (Webster, 1992: 506).

ومن ذلك ما أشار إليه (Johnson, 2006: 12) حين أكد أن الشعور الحدسي Intuitive Feeling تجاه الحقائق العلمية يمكن أن يقود إلى أفضل القرارات، وإلى

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

أكثرها حكمةً. ومثله رأي (Atlee, 2003) الذي بيّن أن نيل التفوق يمكن أن يتحقق بإستعمالنا للحدس الشخصي، ولقلوبنا، ولتركيبتنا، وخبراتنا الروحية، في تفاعلٍ مع كل أشكال المعارف التي إكتسبناها.

2.2.2 المرونة الاستراتيجية

1.2.2.2 المقدمة

إن الأنظمة المرنة هي أنظمة ذكية تتجاوب فيها مجموعة من الأبعاد، وهذه الأبعاد هي، الجانب التنظيمي وما يرتبط به من أدوار وعلاقات ومركزية وصلاحيات وغيرها، والجانب العملياتي والتكنولوجي وما يرتبط به من إنتاج ومراحل إنتاجية وتخزين وتوزيع.....إلخ. أما الجانب الإنساني متمثل بالقيم الفردية والجماعية والإدراك والسلوك والتفاعل(إدريس، والغالبي، 2012: 40).

ويمكن فهم المرونة بإعتبارها:

1. خاصية من خصائص الواجهة المشتركة أو الإرتباط ما بين النظام وبيئته الخارجية. وفي هذه الحالة، تعمل المرونة كعامل تصفية لتخليص النظام من المشاكل الخارجية، وإستيعاب وإحتواء حالة اللاتأكد البيئي.
2. درجة من درجات كفاءة النظام الديناميكية والرقابة الإستبابية (درجة التكيف المعرفي).
3. القابلية على التكيف والتغيير (De Toni & Tonchia, 2005: 526).

ويمكن ربط المرونة بالابعاد الآتية

النوعية، وتشمل المرونة المادية والتي تشير إلى المقدرة على التعامل مع الاختلافات في المواد المشتراة؛ ومرونة المخرجات والتي تبين المقدرة على عمل منتجات بنوعيات مختلفة.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1. المنتج، وتشمل مرونة المنتج الجديد والتي تشير إلى المقدرة على تقديم منتجات جديدة بشكل سريع وبكلف منخفضة بشكل نسبي؛ ومرونة التعديل أي المقدرة على تعديل المنتجات الحالية.
2. الخدمة، وتشمل مرونة التسليم التي تشير إلى المقدرة على تغيير محتوى الطلبية او تاريخ التسليم؛ ومرونة الحجم أي المقدرة على تغيير كمية الإنتاج الكلي؛ ومرونة المزيج، والتي تبين المقدرة على تعديل جودة المنتجات في فترة معينة من الوقت مع إضافة تكاليف محدودة.
3. الكلفة، وتشمل مرونة العامل أي المقدرة على تغيير مزيج المواد، والجهد، وراس المال المستخدم في الإنتاج. (Dixon, et..al, 1990).

2.2.2.2 مفهوم المرونة الاستراتيجية وأهميتها

يختلف مفهوم المرونة الاستراتيجية عن مفهوم المرونة بمعناها العام كون مفهوم المرونة الاستراتيجة يرتبط بجوانب عديدة ذات أهمية استراتيجية للمنظمة.

إذ يحدد كل من (Hayes & Pisano, 1994: 77-86) المرونة الاستراتيجية بأنها قابلية تغير إستراتيجية المنظمة بالقدرات المختارة، والمطورة، والمستغلة، وذلك طبقاً لإستراتيجياتها، بمعنى آخر، من المفترض على المنظمة أن تكون قادرة على تعديل حصتها السوقية، والتكيف بسرعة مع اتجاهات السوق، وعمل تعديل ديناميكي بالتركيز على إستراتيجيتها.

وأشارت (Snachez, 1995: 135-159) أن مفهوم المرونة الاستراتيجية يشتمل على قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للفرص والتغييرات البيئية.

بينما يحدد (Narasimhan & Das, 1999: 683-718) مفهوم المرونة الاستراتيجية بإدخال منتجات جديدة والتكيف مع السوق أو التأثير فيه. ويتفق مع نفس السياق (Bhandari, 2004: 11-22) أن مفهوم المرونة الاستراتيجية يشير إلى قدرة المنظمات على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة، وليس

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

بمفهوم المرونة التقليدية الذي يركز على قدرة المنظمة على تعديل أحجام منتجاتها وفقا لمتطلبات السوق المتغير.

فيما ناقش (Abbott & Banerji, 2003: 42-66) على أنها قدرة المنظمة على التكيف، والاستجابة كرد فعل لمعطيات البيئة التى تزاول فيها المنظمات نشاطها باسلوب مناسب، وتعكس قدرتها على أن إنتاج المنتجات المناسبة وبيعها، فى الوقت المناسب، وفى المكان المناسب وبالسعر المناسب.

وبين كل من (Yonggui & Hing-po, 2004: 34-59) أن المرونة الاستراتيجية تعكس قدرة المنظمة المختلفة فى البيئات التنافسية المتغيرة. ويبين (Kastsuhiko & Hitt, 2004: 44-58) أن مفهوم المرونة الاستراتيجة هو قابلية المنظمة وقدرتها على تحديد التغيرات فى البيئه الخارجية، وسرعة الاستجابة لها.

ويمكن إيجاز التطور في مفهوم المرونة الاستراتيجية عبر ثلاثة حقب زمنية، وهي:

(1) حقبة السبعينات 1970 ـ 1979

إذ وصفت فيها المرونة على أنها أسلوب من أساليب المناورة الاستراتيجية Strategic Manoeuvrability والتي تعكس الدرجة التي يتم بها ظهور السلوك الاستراتيجي للمنظمات Strategic Behavior، إذ تعتبر المناورة الاستراتيجية محدد لحرية حركة المنظمات تجاه البيئة والمنافسين (Antonio, et..al, 2009: 669). كما عبر عنها بخاصية التكيف Adaptiveness التي تشير إلى قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات غير المتوقعة، وهناك من إعتبارها خاصية أساسية من خصائص المنظمة مما يعطيها عنصر قوة لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية غير المتوقعة أو تكون المنظمة في وضع أفضل للإستجابة وبنجاح للتغيرات البيئية (Matthyssens, et..al, 2005: 548).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

(2) حقبة الثمانينات 1980 ـ 1989

وفيها شكل عنصر المنافسة الإفتراض الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة Sustainable Competitive Advantage. وإنطلاقاً من ذلك، فأن التحلي بالمرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility يرتبط بقدرة المنظمات على إعادة هيكلة نفسها داخلياً Restructure Itself Internally بالإضافة إلى إعادة هيكلة علاقاتها بالبيئة الخارجية بما في ذلك آليات المنافسة (Asikhia, 2010: 21).

(3) حقبة التسعينات ولغاية الآن 1990,s Onward

وتم التأكيد فيها على أن المرونة الاستراتيجية تعتبر مشابهه لمفهوم القدرات Capabilities والتي تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، أي أن المرونة الاستراتيجية في هذه الحقبة حملت وجهتي نظر، هما (Parnell, 2003: 15-22):

(3 ـ 1) المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الخارجيةExternally، ومضمونها أن التغيرات في بيئة عمل المنظمة يتطلب من المنظمات إعادة تقييم Reassessment الاستراتيجية المستخدمة ضمن مجموعة من البدائل الاستراتيجية. وهو ما يؤشر أن البدائل الاستراتيجية قد تم بنائها بالإعتماد على كيفية قيام المنظمة بتقييم وضعها في تلك البيئة.

(3 ـ 2) المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الداخلية Internally، وفيها يصار إلى إعتبار أن المرونة الاستراتيجية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة تتكون من ثلاثة مستويات تتعلق بتحليل الاستراتيجية وهي: المستوى العالي ـ التوجه التنظيمي High Level – Organizational Direction؛ والمستوى المتوسط ـ الهيكل التنظيمي Medium Level – Organizational Structure؛ والمستوى المنخفض ـ العمليات التنظيمية Low Level – Organizational Operations.

وبصدد الحديث عن أهمية المرونة الاستراتيجية، فقد بين (Yonggui & Hing-po, 2004: 34-59) أن المنظمات أدركت أهمية المرونة الاستراتيجية نتيجة ضرورتها لتحقيق ميزة تنافسية جديدة، ولعدة أسباب منها:

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1. إن المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعا في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغييـــر المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل عدم التأكد.
2. تعزيز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، وللكشف عن أية تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.
3. مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها في اسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقة للعملاء، وفي جعل المنظمة ســريعة الاســتجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو منظمات الأعمال وبقائها، وتهتم بتوليد فرص المنظمة لتحسين نوعية حياة طبقات المجتمع، ومن بين العديــد مــن خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية: المناطق الجغرافيـــة، والمنـــتج / الخدمـــة وتوسيع القيمة المضافة.

أما (Harrigan, 1985) فيؤكد على دور المرونة الاستراتيجية في تمكين منظمات الأعمال من المنافسة في الظروف الراهنة المتسمة بالمنافسة الشديدة، والعولمة، والانفتاح. كما أنها تمكن المنظمة من تغير إستراتيجياتها، عندما يتحول عملاؤها من منتجاتها إلى منتجات منظمات منافسة تكون جذابة لهم. فيما يرى (Snachez, 1995: 135-159) أنها تساعد المنظمة في توليد وتوزيع القيمة الحقيقة للعملاء وتلازم أداء المنظمة، نتيجة زيادة قدرتها على المنافسة، وزدياة فعالياتها على الاتصال، وفعالية خططها وإستراتيجياتها، التي توصلها إلى تبني المنتج المعروض وأشكال السوق المختلط. وبنفس السياق يحدد (Hatch & Zweig, 2001: 44) أن المرونة الاستراتيجية تحقق للمنظمات مكانة مميزة في السوق، وقدرة على الدفاع عنها، وقدرة على تحديد معالم سوقها المستهدف وخصائصه، بما ينسجم مع طبيعة منتجاتها، فليس من المعقول أن تتمكن منظمة ما من تلبية حاجات كل القطاعات التي يتكون منها

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

السوق ورغباتها وأذياقها، فلذلك فإن تحديد الأهداف والتركيز على قطاع من السوق يساعد المنظمات على تلبية حاجات العملاء ورغباتهم وأذياقهم بشكل أفضل، ويمكنها من تطوير منتجاتها نحو الأفضل من خلال التخصص في انتاج أنواع من المنتجات.

3.2.2.2 أبعاد المرونة الاستراتيجية

وفقاً لــ (Evans & Collier, 2007: 123 - 130) فإن المرونة الاستراتيجية تتكون من عدد من المضامين التي تنطوي على تطوير استراتيجيات تتناسب مع واقع البيئة التي تعمل فيها من حيث التكيف، والخفة، وقابلية التصحيح والتعديل، والمطاطية، والتحوط، والتنشيط، والليونة، وتحمل الصدمات، والتراجع المرن، والتفنن.

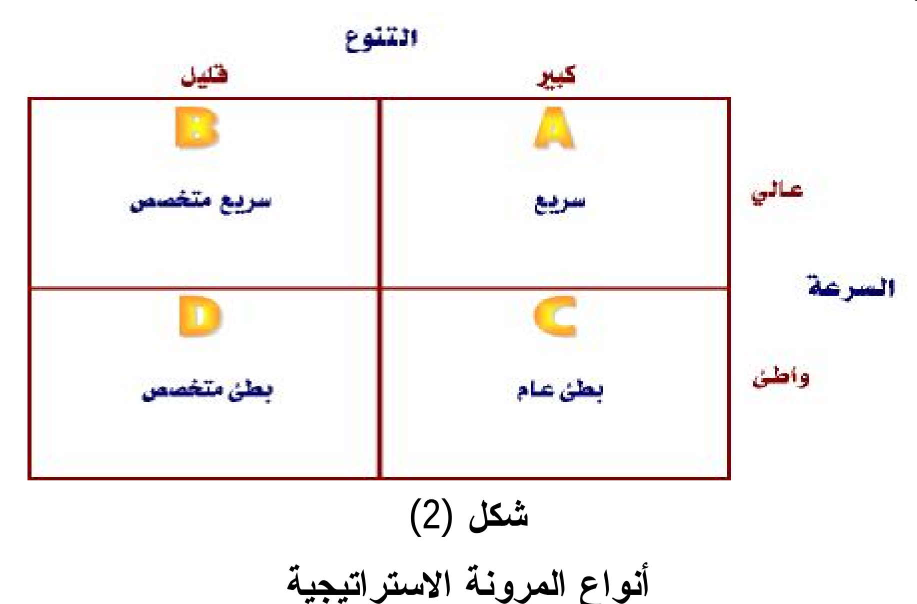
فكون المرونة الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة لنجاح منظمات الأعمال لذلك من الطبيعي أن يكون التركيز عليها من قبل الإدارة العليا للمنظمات كبيراً، فقد أشار كل من (Lindgren & Bandhold,2003:15-18) إلى أن تحسين المرونة الاستراتيجية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية، وهي:

ان بعد **التفكير** عادة ما يساهم في تعزيز قدرة المنظمة بإجراء التغيرات المطلوبة قبل غيرها من المنظمات الأخرى، وأن التفكير يتطلب بالقيام بالتحليل البيئي ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للإستفادة من الفرص وتعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمة. أما بعد **المهارة** في لعب الأدوار، فإنه يتيح للمنظمة الإمكانية بإشتقاق رؤى واسعة وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكيد على الإبتكار والإبداع، وإذا كانت المنظمات المتميزة في بعد التفكير تمتلك قدرة إستكشاف المستقبل نظرياً فإن هذا البعد في لعب الأدوار يجسد قدرات عملية وتجريب للمنتجات والخدمات وبالتالي تشكيل وتكوين وبناء المستقبل المرغوب. وأخيراً، فإن بعد **الإستثمار** يمكن المنظمة من الحصول على تغذية أمامية وعكسية تدعم خياراتها الاستراتيجية وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية معززة بأطر رقابية صحيحة.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

فيما حدد (De Toni & Tonchia, 2005: 531) خمسة أبعاد تنافسية للمرونة الاستراتيجية وهي: السرعة Speed "القدرة على الإستجابة السريعة لطلبات العملاء والسوق، وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات"؛ الإتساق Consistency "القدرة على إنتاج منتج معين يلبي توقعات العملاء بنجاح"؛ البصيرة Acuity "القدرة على التنبؤ والإستجابة لإحتياجات ورغبات العملاء الجديدة"؛ الخفة Agility "القدرة على التكيف الفوري للعديد من بيئات العمل المختلفة"؛ الإبداعية Innovativeness "القدرة على توليد أفكار جديدة لجمع العناصر الموجودة من أجل إستحداث مصادر جديدة ذات قيمة".

وشدد (Lomash & Mishra, 2003: 182) أن المرونة الاستراتيجية يمكن أن تقع في إطار أربعة أنماط، وفق بعدين رئيسين هما: السرعة والتنوع، كما يوضحه الشكل (2).



شكل (2)

أنواع المرونة الاستراتيجية

Source: (Lomash, & Mishram, 2003:182)

حيث أن التنوع Varity يعطي للمنظمة إمكانية الفعل والمبادرة ضمن نطاق واسع في مواجهة الضغوط البيئية، فمثلاً التنوع المرتبط بقدرة المنظمة في الإستجابة لمختلف حاجات السوق من خلال تطوير خطوط إنتاج واسعة. أما السرعة Speed

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

فتؤشر قدرة المنظمة وقابليتها في مواجهة حاجات التغيير في البيئة بالسرعة الكبيرة والتى تعني أقل وقت يتطلبه فعل معين، لذلك فالسرعة ترتبط بتكرار إعادة التصميم بشكل سريع لنظم الإنتاج إستجابة لمتطلبات منتجات جديدة.

وحدد (Bhandari, et..al,2004: 11-22) في دراستهم للأبعاد الرئيسة للمرونة الاستراتيجية في ظل البيئة الإقتصادية الحالية بثلاثة أبعاد هي، المرونة في تقديم المنتج، والمرونة في التكنولوجيا، والمرونة في التعامل مع المنظمات الأخرى.ومع أن تنوع المنافسة وسرعتها يمثل بعدان مختلفين إلا أنهم أيضاً يتبادلان التأثير بينهما، وهنا فإن إدارة المنظمة يفترض بها أن تأخذ بنظر الإعتبار طبيعة التداخل بين هذين البعدين لتتبنى مستوى معين من المرونة الاستراتيجية يعطي المنظمة أفضل أداء استراتيجي ممكن.

وفي الدراسة الحالية إعتمد الباحث في تحديد أبعاد المرونة الاستراتيجية السوقية والإنتاجية على كل من (Abbott & Banerj, 2003، العواوده، 2007). إذ أن **المرونة السوقية** Market Flexibility، تشير إلى قدرة المنظمة لإعادة قياس جهودها التسويقية على المدى الزمني القصير الأجل وذلك للإستجابة للتغيرات البيئية المحيطة. ويتم قياسها من خلال الحصة السوقية، وسرعة الإستجابة لطلبات العملاء، والدخول إلى أسواق جديدة، وتحديد السوق المناسب. أما **المرونة الإنتاجية** Production Flexibility، وتشير إلى قدرة المنظمة على تصنيع المنتجات لأسواقها الرئيسة حول العالم بوقت قصير وتكاليف تنافسية. ويتم قياسها من خلال تعديل المنتجات القائمة، وتصنيع منتجات جديدة، وتعديل الطاقة الإنتاجية، والتحكم بالمخزون، والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية.

فيما تم قياس **مرونة القدرات** Capability Flexibility بالإستناد إلى كل من قام كل من (Li, et..al, 2008؛ Li, et..al, 2011؛ Yu, 2012) والتي تشير إلى قدرة المنظمة من الإستفادة الكاملة من الموارد الجديدة والأكثر فعالية لتلبية إحتياجات عملائها.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

3.2 الدراسات السابقة ذات الصلة

الدراسات العربية

أجرى (العواوده، 2007) دراسة بعنوان "**أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي**". هدفت إلى التعرف على أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، وتقديره. وتناولت ثلاثة أبعاد للمرونة الاستراتيجية، هي: مرونة السوق، ومرونة الإنتاج، والمرونة التنافسية، وأربعة أبعاد للأداء الكلي، هي: الأداء المالي، والتصميم والهندسة وفقاً لمتطلبات الزبون، وكفاءة العمليات الداخلية، والتعلم والإبداع. تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة العاملة في السوق الدولي والمدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (47) شركة. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من (101) من أعضاء الإدارة العليا (مدير عام أو نائبه أو مساعده، أو من ينوب عنه) ومن الإدارة الوسطى (مدير أو مدير دائرة أو كل شخص رئيسه المباشر أحد أعضاء الإدارة العليا) لكل الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة العاملة في السوق الدولي، والمدرجة في بورصة عمان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتطوير إستبانة شملت أبعاد المرونة الاستراتيجية وأبعاد الاداء المالي. ولتحقيق ذلك لجأ الباحث إلى العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعاملات الإرتباط وتحليل الإنحدار الخطي المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية ومؤشرات الأداء الكلي وكان أقواها العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وكفاءة العمليات الداخلية. ووجود أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد المرونة الاستراتيجية في مؤشرات الأداء الكلي.

أما (النجار، والحوري، 2008) فقد قاما بدراسة بعنوان "**جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية**". هدفت إلى التعرف على أثر جودة المعلومات بأبعادها الثلاث (البعد الزمني،

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

البعد الشكلي، وبعد المحتوى) في تحقيق المرونة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من المديرين في شركات صناعة الأدوية الأردنية المسجلة في بورصة عمان في السوق الأول والثاني، والبالغ عددها (7) شركات، (3) منها مسجلة في السوق الأول، و (4) منها مسجلة في السوق الثاني. أمّا عيّنة الدراسة فقد تم إعتماد العينة الطبقية العشوائية المتساوية، وذلك بأخذ (2) شركة من الشركات المسجلة في كل سوق وإختيار المديرين من مستوى الإدارة العليا والوسطى، وبذلك تكونت عينة الدراسة من (48) مدير من المستويات المذكورة من مجتمع الدراسة بواقع (12) مدير من كل شركة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات من خلال إستبانة تم إعدادها وتطويرها خصيصاً لأغراض تحقيق أهداف الدراسة الحالية. ولتحقيق ذلك تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها التكرارات والنسب المئوية بالإضافة إلى إستخدام تحليل الإنحدار البسيط والمتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن أبعاد جودة المعلومات تؤثر بشكل إيجابي وبدلالة معنوية في المرونة الاستراتيجية وبمساراتها الثلاثة.

وقدمت (العزاوي، 2008) دراسة بعنوان "**أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي: دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد**". هدفت الدراسة إلى بيان أثر العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الإستراتيجي في كليات جامعة بغداد. وشملت الدراسة (9) كليات تابعة لجامعة بغداد، وشكلت (38%) من مجموع كليات الجامعة موزعة بواقع (كليتان طبيتان، وكلية هندسية، وكليتان علميتان، وأربع كليات إنسانية) ممن تقع ضمن حدود محافظة بغداد، أما بيانات الدراسة فجمعت من (80) رئيساً وعضواً من رؤساء وأعضاء مجالس هذه الكليات باعتماد الاستبانة التي اشتملت على (116) فقرة، واستعين بـــ (المقابلات الشخصية، والمشاهدات الميدانية، والوثائق والسجلات الرسمية) كأدوات مساعدة في جمعها.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

واعتمدت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي في تحديد قوة متغيرات الدراسة، وأساليب الإحصاء الاستدلالي اللامعلمية لاختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها محدودية رصيد الذكاء الإستراتيجي في الكليات المبحوثة على اثر تمتع (25%) فقط من افراد العينة بالذكاء المبحوث، وتوافر بعض مقوماته في (75%) منهم، ووجود عوز في ثقافة هذا النمط من الذكاء، مع الضعف في بعض مقومات البنية التحتية للنظام المعلوماتي الذي تعتد به هذه الكليات، في تهيئة المعلومات لصناع قرارات عملياتها في الوقت المناسب، فضلاً عن محدودية تجسيدها لمتغيرات البيئة.

كما أجرى (العبدلي، 2010) دراسة بعنوان "**صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الاشرف**". هدفت الدراسة إلى تحقيق المواءمة بين استعمال الذكاء الاستراتيجي والقدرة على الارتجال لدى قادة الشركات الخاصة التي تم فيها البحث لصياغة مخطط منهجي للمديرين على وفق الخصائص الشخصية للعينة مع بيان اثر تلك الخصائص المتمثلة بـــ (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة) في مستوى كل من الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي. استخدم الباحث عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل إجابات أفراد العينة البالغ عددهم (100) مدير من فئتي مدير عام أو مدير قسم،وجرى اختيار الشركات الخاصة بمختلف اختصاصاتها (المقاولات العامة، التجارة العامة، صناعة المشروبات الغازية....الخ) كعينة لاختبار فرضيات الدراسة، وتم قبول جميع الفرضيات الرئيسة،وخرجت الدراسة بجملة من الاستنتاجات أهمها:

1. يمكن المواءمة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي إذ حققت علاقات الارتباط بينهما (36) علاقة كانت جميعها علاقات طردية.
2. يميل كبار السن من المديرين للارتجال أكثر من صغار السن الذين يفضلون وضع الخطط والاستراتيجيات طويلة المدى.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

3. هنالك أثر للخصائص الشخصية للمديرين متمثلة بـــ (الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية) في أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة.
4. هنالك أثر للخصائص الشخصية للمديرين متمثلة بـــ (العمر، الجنس، المؤهل العلمي،عدد سنوات الخدمة) في أبعاد الارتجال التنظيمي.

وأجرى (قاسم، 2011) دراسة بعنوان "**أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المديرين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا**". هدفت الدراسة إلى تعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات للمديرين العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الإهتمام بهذا الجانب. وقد إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إستخدام الإستبانة اداة رئيسة لتحقيق اهداف الدراسة. وقد تكونت عينة الدراسة من (94) مديراً. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية إتخاذ القرارات للمديرين العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات المبحوثين حول أثر الذكاء التنافسي على عملية إتخاذ القرارات تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

فيما أجرى (العامري، 2011) دراسة بعنوان "**أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية**". هدفت الدراسة إلى تعرف على أثر التعرف إلى أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وقد تكونت عينة الدراسة المكونة من (73) مفردة. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

وقام (الغانم، 2011) بدراسة بعنوان "**أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي: دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية**". هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (26) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (78) مفردة. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج Statistica وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، منها تحليل الانحدار البسيط وتحليل الارتباط التشابكي. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر مشترك ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد) على الابداع التكنولوجي التدريجي في شركات الطيران الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وأجرى (محمد، وآخرون، 2012) دراسة بعنوان"**دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل**". هدفت إلى بيان دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي في قطاع مهم من قطاعات الصحة في مدينة الموصل بالعراق. بالإضافة تعرف على علاقات الإرتباط والأثر ونوعها بين كل من تكنولوجيا المعلومات والإتصالات والذكاء الاستراتيجي لدى آراء العينة في المستشفى المبحوث. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن هناك دور فعال لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي.

وجاءت دراسة (إدريس والغالبي، 2013) بعنوان "**إختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة إختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية**". هدفت إلى الكشف عن أثر

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التاكد البيئي بإتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، من خلال تعرف على مستوى متغيرات الدراسة، وتحديد العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة (المرونة الاستراتيجية وعدم التأكد البيئي وإتخاذ القرارات الاستراتيجية). وتحديد أثر عدم التاكد البيئي بمتغيراته (الحركية، العدائية، عدم التجانس) على إتخاذ االقرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية. شمل مجتمع الدراسة المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية والمنتمية إلى إتحاد منتجي الأدوية الأردنية البشرية والبالغ عددها (13) شركة. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية من شاغلي المواقع الوظيفية الآتية: (مدير عام، نائب "مساعد"مدير عام، ومديري الإدارات). والبالغ عددهم (180). واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بإستخدام الأسلوب التطبيقي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد. وتم تطوير إستبانة لقياس متغيرات الدراسة بهدف جمع البيانات وتحليلها وإختبار الفرضيات. ولتحقيق ذلك إستخدم الباحثان العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها تحليل الإنحدار وأسلوب تحليل المسار Path Analysis. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعدم التأكد البيئي بمتغيراته على المرونة الاستراتيجية. ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بمتغيراتها على إتخاذ القرارات الاستراتيجية عند مستوى. ووجود أثر لمتغيرات عدم التاكد البيئي (الحركية؛ العدائية؛ عدم التجانس) على إتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية.

كما قامت (ربى، وآخرون، 2013) بدراسة بعنوان "**المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة إختبارية على الخطوط الجوية الملكية الاردنية**". هدفت إلى تعرف على أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود المرونة الاستراتيجية المتضمنة مرونة الموارد

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ومرونة القدرات. شمل مجتمع الدراسة على كافة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من الإدارات العليا والوسطى والبالغ عددهم (84). أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من (77) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. ولتحقيق ذلك تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية وتحليل المسار Path Analysis. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود المرونة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية؛ ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود مرونة الموارد في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية؛ ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود مرونة القدرات في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

الدراسات الأجنبية

أجرى (Abbott & Banerji, 2003) دراسة بعنوان " Strategic Flexibility and Firm Performance The Case of US Based Transnational Corporations". هدفت إلى قياس أثر المرونة الاستراتيجية على الأداء للشركات العاملة عبر الحدود الوطنية (TNCs) المسجلة في قائمة مجلة (Fortune) لأكبر (500) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية. تكون مجتمع الدراسة من أكبر (500) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية نشرت أسمائها في قائمة مجلة (Fortune). أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من (227) شركة من الشركات العاملة عبر الحدود الوطنية (TNCs) المسجلة في قائمة مجلة (Fortune) لأكبر (500) شركة في الولايات المتحدة الأمريكية.. ولتحقيق ذلك إستخدم الباحثين العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وإختبار T وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وإختبار فرضياتها. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

إحصائية معنوية بين كل من أبعاد المرونة الاستراتيجية (المرونة السوقية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التنافسية) ومؤشرات الأداء المالي الثلاثة (العائد على الموجودات، والعائد على المبيعات، والأرباح قبل الفوائد والضرائب).

وقام (Johnson, et..al, 2003) بدراسة بعنوان " Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model". هدفت إلى بيان دور المرونة الاستراتيجية المستندة إلى السوق في تعزيز أثر التوجه السوقي على نتائج الأداء القصيرة والبعيدة الأجل الشركات العاملة بالولايات المتحدة الأمريكية. تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من مديري الشركات الصناعية الواقعة في ولاية واشنطن الامريكية والبالغ عددها (213) شركة. واستخدم الباحثين المنهج الوصفي المسحي من خلال إستبانة تم تطويرها بالإعتماد على نخبة من الباحثين في مجال متغيرات الدراسة المبحوثة. ولتحقيق ذلك تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعامل الإرتباط وتحليل الإنحدار. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن المرونة الاستراتيجية المستندة على السوق تلعب دوراً إيجابياً في تعزيز أثر التوجه السوقي على نتائج الأداء القصيرة والبعيدة الأجل للشركات محل الدراسة.

وجاءت دراسة (Tubke, et..al, 2003) بعنوان " Strategic Policy Intelligence: S & T Policy: S & T Intelligence For Policy Making Proccess". هدفت الدراسة إلى تفحص انماط الذكاء الاستراتيجي المستشرفة للمستقبل والمواجهة لدعم عمليات صناعة القرارات الخاصة بسياسة العمل؛ واستيعاب ابعدا هذا الذكاء في اطار العمليات التكنولوجية (التنبؤ التكنولوجي الذي يرصد تطورات التكنولوجيا والتقييم التكنولوجي الذي توفر نتائجه الدعم لصناعة القرارات التكنولوجية) (تحليله لتاثيرات التطورات التكنولوجية المتلاحقة) الاستشراف التكنولوجي وبما يدعم صناع القرار في بيئة العمل التكنولوجية. وقد توصلت الدراسة إلى الحاجة المتزادة للشفافية والمشاركة

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

في صناعة قرارات العلوم التكنولوجيا لتزايد اهميتها على اثر تزايد الابداع في الدول والمنظمات وبين المنظمات المتحالفة تتزايد الاثار الناتجة عن سياسات العلوم والتكنولوجيا بين مختلف شرائح المجتمع؛ ويوفر الذكاء الاستراتيجي ادوات للتنبؤ بالاستكشاف في مجالات العلوم والتكنولوجيا.

وبينت دراسة (Trim, 2004) بعنوان " The strategic corporate intelligence and transformational marketing model". وهي دراسة نظرية هدفت إلى بناء أنموذج يربط بين الذكاء الاستراتيجي والمتطلبات التسويقية المعاصرة. ومن خلال مراجعة الادبيات السابقة المرتبطة بموضوع الذكاء الاستراتيجي والذكاء التسويقي توصل الباحث إلى بناء أنموذج مقترح بالإستناد إلى عناصر كل من الذكاء الاستراتيجي والذكاء التسويقي.

وأجرى (Service, 2006) دراسة بعنوان " The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective". وهي دراسة نظرية هدفت إلى تطوير مفهوم الذكاء الاستراتيجي من المنظور الإداري. ومن خلال مراجعة الطروحات النظرية في مجال الذكاء الاستراتيجي تم وضع مفهوم محدد للذكاء الاستراتيجي والمتضمن القدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي ومعرفة تحركات المنافسين وتحلفاتهم والقدرة على مناورتهم.

وقام (Trim & Lee, 2008) بدراسة بعنوان " A strategic marketing intelligence and multi-organizational resilience framework". وهي دراسة نظرية هدفت إلى بيان كيف أن الذكاء الاستراتيجي يساهم مساهمة كبيرة في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها. ومن خلال مراجعة الادبيات المرتبطة بالذكاء التسويقي الاستراتيجي ونظرية المنظمة والتنظيم توصلت الدراسة إلى توضيح ان الذكاء التنافسي يساهم في صياغة استراتيجية المنظمة من خلال تحديد المنافسين وقدراتهم والتحالفات بين المنافسين.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

كما قام (Yuan, et..al, 2010) بدراسة بعنوان " Can Strategic Flexibility help Firms Profit from Product Innovation?". هدفت إلى التركيز على الأثر الوسيط للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ومرونة التنسيق) على العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين. تكون مجتمع الدراسة من (850) مؤسسة صينية موزعة على (8) مدن صينية وهي (Sichuan؛ Shaanxi؛ Liaoning؛ Shanghai؛ Guangdong؛ Shandong؛ Henna و Shanxi). أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من (607) مؤسسة صينية إستجابت للإستبيان الذي تم إعداده من قبل الباحثين. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتطوير إستبانة بالإعتماد على مجموعة من الكُتاب والباحثين في مجال متغيرات الدراسة المبحوثة. ولتحقيق ذلك لجأ الباحثين إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وتحليل الإنحدار وتحليل المسار. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن التأثير الوسيط لمرونة الموارد في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين كان تأثير سلبي، فيما كان التأثير الوسيط لمرونة التنسيق في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين تأثير إيجابي.

وأكدت دراسة (Kekale, et..al, 2010) بعنوان " Achieving Sustained Innovation Performance through Strategic Flexibility of New Product Development". والتي هدفت إلى بيان دور المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين أداء الإبداع وتطوير المنتج الجديد في عينة من الشركات. شمل مجتمع الدراسة على مجموعة من الشركات والبالغ عددها (200) شركة في مجموعة من الدول وهي: أُستراليا؛ بلجيكا؛ الدنمارك؛ هولندا؛ فنلندا؛ أسبانيا؛ النرويج وتركيا. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من مديري هذه الشركات والبالغ عددهم (200) مدير. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتطوير إستبانة في مجال متغيرات الدراسة المبحوثة. ولتحقيق ذلك لجأ الباحثين إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وتحليل الإنحدار وتحليل المسار. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

أبرزها أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً تعزيز العلاقة بين الإبداع وتطوير المنتج الجديد في الشركات المبحوثة.

كما أجرى (Seitovirta, 2011) دراسة بعنوان " The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making". هدفت الدراسة إلى تعرف على دور الذكاء الاستراتيجي في عملية إتخاذ القرارات، وذلك من خلال بيان كيف أن الإدارة العليا في الشركات محل الدراسة تتخذ القرارات المتعلقة بعملها وصولاً لرسم صورة واضحة عن دور نشاطات الذكاء التنافسي في عملية إتخاذ القرارات. ولتحقيق أهداف الدراسة لجأ الباحث إلى المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء مقابلة مع عينة من مديري الشركات محل الدراسة والبالغ عددهم (14) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن الذكاء الاستراتيجي يساعد المديرين على رسم صورة حول بيئة العمل ومقارنة هذه الصورة بعمليات الشركات المنافسة، بالإضافة إلى أن الذكاء الاستراتيجي يعتبر مصدراً للمعلومات حول أنشطة وأعمال الشركات العاملة في نفس القطاع. كما أن متخذي القرارات في الشركات يحتاجون معلومات داخلية وخارجية، وهذه المعلومات تساعدهم في إتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

وقام (Pellissier & Kruger, 2011) بدراسة بعنوان " A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa". هدفت الدراسة إلى توضيح المدى الذي يستخدم فيه الذكاء الاستراتيجي في شركات التأمين في جنوب أفريقيا. وقد تكونت عينة الدراسة من (82) شركة تامين مسجلة في مجلس الخدمات المالي في جنوب أفريقيا. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي وذلك بالتعرف على آراء المديرين في هذه الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ابرزها أن هناك إختلاف في إستخدام مكونات الذكاء الاستراتيجي في الشركات عينة البحث، كما

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ان هناك إختلاف في آليات الإستخدام بين الشركات الكبيرة والصغيرة، بالإضافة غلى ان استخدام أنشطة الذكاء الاستراتيجي تعزز عملية إتخاذ القرارات في هذه الشركات.

وأكدت دراسة (Yu, 2012) بعنوان " Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China". والتي هدفت إلى إختبار أثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين، بالإضافة إلى أثر بيان التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين بوجود المرونة الاستراتيجية والحساسية التنافسية. شمل مجتمع الدراسة على (500) شركة تعمل في صناعة التكنولوجيا في شرق الصين، والواقعة ضمن (3) مدن هي (Shanghai, Jiangsu and Zhejiang). أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت المناصب الوظيفية التالية (مدير تنفيذي، رئيس ومدير عام)، وقد تم الحصول على إستجابات (195) شركة، وبعد فحص الإستجابات أُستبعد منها (3) إستجابات، ليصبح العدد الكلي للعينة (192) شركة. واستخدم الباحث المنهج المسحى الإستطلاعي وذلك بالإعتماد على إستبانة بعض فقراتها تم تطويرها من قبل الباحث وفقرات أخرى تم الإعتماد فيها على دراسات سابقة بموضوع الدراسة. ولتحقيق ذلك تم استخدام الأساليب الإحصائية أهمها التحليل التمييزي وتحليل الإنحدار وتحليل المسار. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن المرونة الاستراتيجية والحساسية التنافسية تلعب دوراً في أثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

إن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها درست مجتمع جديد وهـو شركة الفوسفات الأردنية، وأنها درست أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيـز المرونـة الاستراتيجية على مستوى المديرين في الشركة.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على أساس المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن مسحاً مكتبياً وذلك بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة والإستطلاعي الميداني لجمع البيانات من خلال تم تصميمها وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها وصولً لتحقيق أهداف الدراسة. وبصدد الدراسة الحالية فقد إعتمدت على مصدرين لجمع البيانات والمعلومات، وهما:

1. **المصادر الأولية**، والمتضمنة الإستبانة المُطورة كأداة رئيسية للدراسة والتي شملت على عدد من العبارات تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عليها من قبل المبحوثين العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وقد روعي فيها جعل المستجيب واعياً لهدفها، ومكوناتها، ودقتها ووضوحها وتجانسها ووحدة إتجاه حركة المقياس ونوعه بالشكل والطريقة التي تخدم أهداف وفرضيات الدراسة. وتضمنت الإستبانة أسئلة ذات إختيارات متعددة وأسئلة محددة الإجابة أو مغلقة.
2. **المصادر الثانوية**، حيث إتجه الباحث في معالجة الأطر النظرية للدراسة الحالية إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. إذ أن هدف الباحث من اللجوء للمصادر الثانوية التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الرسائل العلمية، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوع الدراسة الحالي ومتغيراته الرئيسة.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من الإدارة الرئيسة لشركة مناجم الفوسفات الأردنية بمواقعها الثلاث (الأبيض، الحسا، والشيدية). وتم مسح جميع عناصر مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (190).

وقد تم توزيع (190) استبانة على الإدارة الرئيسية لشركة مناجم الفوسفات الأردنية والمواقع الثلاث التابعة لها. استرد من إجمالي عدد الإستبانات الموزعة ما مجمله (160) استبانة بنسبة مئوية بلغت (84.2%) من الموزع. وبعد فحص الإستبانات المستردة تبين وجود (10) منها غير صالحة لعملية التحليل ليصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي ما مجمله (150) استبانة شكلت ما نسبته (93.75) من إجمالي المسترد، و (78.9%) من إجمالي الموزع. والجدول (1) يوضح عدد الإستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل على كل موقع من المواقع السابقة الذكر.

جدول (1)

عدد الأفراد العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

ت	اسم الموقع	عدد الإستبانات الموزعة	عدد الإستبانات المستردة	عدد الإستبانات الصالحة للتحليل
1	الإدارة الرئيسية	40	34	31
2	الأبيض	50	41	38
3	الحسا	50	43	41
4	الشيدية	50	42	40
	المجموع	190	160	150

المصدر: شركة مناجم الفوسفات الاردنية (مكتب الموارد البشرية).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

3.3 وصف خصائص مجتمع الدراسة

تظهر النتائج في الجدول (1) وما **يتعلق بمتغير النوع الاجتماعي،** أن 93.3% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 6.7% هم من الإناث. وما يرتبط بمتغير العمر فقد أظهرت النتائج أن19.3% هم ممن 30 سنة فأقل، وأن 5.3% هم ممّن تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 35 سنة، كما أظهرت النتائج أن 16% هم ممن تتراوح أعمارهم بين 36 إلى 40 سنة، وأن 23.3% هم ممن تتراوح أعمارهم بين 41 إلى 45 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة الأفراد ممن تتراوح أعمارهم من 46 سنة فأكثر ما مجمله 36%.

وما يرتبط بمتغيّر المؤهّل العلميّ فقد تبين أن 82% هم من حملة درجة البكالوريوس في اختصاصاتهم، وأن حملة درجة الماجستير في اختصاصاتهم شكّلت نسبتهم ما مجمله 10%، كما بيّنت النتائج أن نسبة الأفراد من حملة شهادة الدبلوم العالي في اختصاصاتهم هي 3.3%، وأخيراً، 4.7% هم من حملة درجة الدكتوراه في اختصاصاتهم.

وما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة فقد أظهرت أن ما نسبته 15.3% من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عمليّة 5 سنوات فأقل، وأن 5.3% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العمليّة من 6 ــ 10 سنوات؛ وأن ونفس نسبة الأفراد ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العمليّة من 11 إلى 15 سنة هي 21.3%. واخيراً، تبين أن إجماليّ النسبة المئويّة من أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 16 سنة فاكثر بلغت 58%.

وأخيراً، **بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي** لأفراد عينة الدراسة، فقد تبين أن 14.7%هم من فئة المديرين، وأن 10% هم من مساعدي المدرين، كما تبين أن ما نسبته 18% هم من مديري الدوائر، وأن 12.7% هم من مديري الدوائر مساعدي مديري الدوائر كما أن رؤساء الأقسام العاملين في الشركات محل الدراسة شكلت نسبته ما مجمله 44.7%.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

جدول (2)

خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكور	140	%93.3
	إناث	10	%6.7
المجموع		150	%100
العمر	30 سنة فأقل	29	%19.3
	من 31 – 35 سنة	8	%5.3
	من 36– 40 سنة	24	%16
	من 41 – 45 سنة	35	%23.3
	46 سنة فأكثر	54	%36
المجموع		150	%100
المؤهل العلمي	بكالوريوس	123	%82
	دبلوم عال	5	%3.3
	ماجستير	15	%10
	دكتوراه	7	%4.7
المجموع		150	%100
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	23	%15.3
	من 6 ــ 10 سنوات	8	%5.3
	من 11 ــ 15 سنة	32	%21.3
	16 سنة فأكثر	87	%58
المجموع		150	%100
المركز الوظيفي	مدير	22	%14.7
	مساعد مدير	15	%10
	مدير دائرة	27	%18
	مساعد مدير دائرة	19	%12.7
	رئيس قسم	67	%44.7
المجموع		150	%100
المجموع الكلي		150	%100

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

4.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة مستفيداً من الأدبيات والدراسات السابقة. وقد وقعت الإستبانة في ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول، المتعلق بالمتغيرات الديمغرافية للأفراد المستجيبين من عينة الدراسة، وهي: (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي).

الجزء الثاني، المتعلق بمقياس الذكاء الاستراتيجي، وذلك من خلال (4) أربعة أبعاد، وهي (الرؤية والإستشراف؛ والتفكير بمنطق النظم؛ والشراكة؛ والحدس) و(22) فقرة لقياسها، وتم الإعتماد على دراسة (Maccoby, 2001: 58-60)، (Maccoby & Scudder, 2011: 34) في تحديد أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وكما هو موضح بالجدول (3).

جدول (3)

أبعاد المتغير المستقل

البعد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
الرؤية والإستشراف	من 1 ــ 6	6
التفكير بمنطق النظم	من 7 ــ 12	6
الشراكة	من 13 ــ 17	5
الحدس	من 18 ــ 22	5

الجزء الثالث، المتعلق بمقياس المرونة الاستراتيجية، وذلك من خلال (3) ثلاثة أبعاد، وهي (المرونة السوقية؛ المرونة الإنتاجية؛ مرونة القدرات) و(17) فقرة لقياسها، وتم الإعتماد على دراسة كل من (Abbott & Banerj, 2003، العواوده، 2007) في تطوير فقرات المرونة السوقية والإنتاجية، اما فيما يتعلق بمرونة القدرات فقد تم الإستناد على كل من (Li, et..al, 2008؛ Li, et..al, 2011؛ Yu, 2012)، وكما هو موضح بالجدول (4).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

جدول (4)

أبعاد المتغير التابع

البعد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
المرونة السوقية	من 23 ــ 28	6
المرونة الإنتاجية	من 29 ــ 33	5
مرونة القدرات	من 34 ــ 39	6

وتراوح مدى الاستجابة من (1 ــ 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي للمتغيرين المستقل والتابع:

بدائل الإجابة	أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق على الإطلاق
الدرجة	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

5.3 صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (ج)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضــوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (ب).

6.3 ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبــات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، إلا أن الحصول على ($Alpha \geq 0.60$) يُعــد فــي الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (5) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الجدول (5)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	المتغير	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	الرؤية والإستشراف	6	0.836
2	التفكير بمنطق النظم	6	0.864
3	الشراكة	5	0.811
4	الحدس	5	0.808
5	المرونة السوقية	6	0.784
6	المرونة الإنتاجية	5	0.745
7	مرونة القدرات	6	0.772

وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال ويقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـــ (Sekaran, 2003).

7.3 الأساليب الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأ الباحث إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences V.20 - وقد قـــام الباحث من خلال البرامج الإحصائية السابقة بإستخدام الأساليب التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة ديموغرافياً.
2. المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى إستجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.
3. الإنحراف المعياري لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

4. إختبار معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس قوة الإرتباط والتماسك بين فقرات الإستبانة المعدة.
5. تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression $Y = \alpha + \beta1X1 + \beta2X2 + \beta3X3 + ...$ وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
6. تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للتعرف على وجود فروق في ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية تعزي لمتغيرات المركز الوظيفي وسنوات الخبرة العملية.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج

للإجابة عن سؤالي الدراسة الأول والثاني، تم إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات الدراسة، وللمجالات التي تنتمي لها وذلك لمعرفة مستوى تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي ومستوى المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين، وقد تم تحويل إجابات فقرات عينة الدراسة وفقاً للمقياس التالي:

§ مستوى التطبيق، الذي تم تحديده طبقاً للمقياس الآتي:

<u>أوافق بشدة – لا أوافق على الاطلاق</u>

مستوى التطبيق=

3

1-5

مستوى التطبيق = ____________ = 1.33

3

وبناء على ذلك يكون:

التطبيق المنخفض من 1 ــ أقل من 2.33

التطبيق المتوسط من 2.33 ــ 3.66

التطبيق المرتفع من 3.67 ــ 5

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما مستوى تصورات المبحوثين حول تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ الحدس) في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم حساب الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
الرؤية والاستشراف	3.16	0.63	3	متوسطة
التفكير بمنطق النظم	2.90	0.88	4	متوسطة
الشراكة	3.57	0.81	1	متوسطة
الحدس	3.40	0.70	2	متوسطة
المتوسط الكلي للذكاء الاستراتيجي	3.24	0.57	-	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (6) أن تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية قد جاء بدرجة تطبيق متوسطة وبوسط حسابي بلغ (3.24) وإنحراف معياري بلغ (0.57). وقد حل عنصر الشراكة في المرتبة الأولى وبدرجة تطبيق متوسطة وبوسط حسابي بلغ (3.57) وإنحراف معياري (0.81)، في حين حل عنصر التفكير بمنطق النظم بالمرتبة الرابعة والاخيرة وبدرجة تطبيق متوسطة وبوسط حسابي بلغ (2.90) وإنحراف معياري (0.88).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

هذا وقد تم حساب الاوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمستوى تطبيق عناصر الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية لفقرات كل عنصر من العناصر الاربعة كما يلي:

أولاً: بعد الرؤية والاستشراف

جدول (7)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى تطبيق الرؤية والإستشراف في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
1	تحدد شركتنا الفرص قبل غيرها بشكل يمكنها من اقتناصها	2.66	1.02	6	متوسطة
2	تتبع شركتنا حدوث التغيرات لإعادة التفكير في انعكاساتها على أعمالها	2.87	0.91	5	متوسطة
3	امتلك القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول	3.11	1.00	4	متوسطة
4	استشعر بشكل متجدد القضايا الإستراتيجية ذات الأثر في مستقبل الشركة	3.43	0.87	2	متوسطة
5	امتلك رؤية ذات إبعاد شمولية احدد من خلالها اتجاه الإعمال	3.47	0.86	1	متوسطة
6	احلل أي مشكلة تواجه الشركة بالنظر الى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعض	3.40	0.91	3	متوسطة
	المتوسط الكلي لبعد الرؤية والاستشراف	3.16	0.63	ـــ	متوسطة

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

يتضح من خلال الجدول (7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعنصر الرؤية والإستشراف في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.66 ـــ 3.47) بمتوسط حسابي عام مقداره (3.16) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لعنصر الرؤية والإستشراف في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**امتلك رؤية ذات إبعاد شمولية احدد من خلالها اتجاه الإعمال**" وبمستوى تطبيق متوسط وبوسط حسابي بلغ (3.47) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.16)، وانحراف معياري بلغ (0.86)، فيما حصلت الفقرة "**استشعر بشكل متجدد القضايا الإستراتيجية ذات الأثر في مستقبل الشركة**" على المرتبة الثانية وبمستوى تطبيق متوسط وبوسط حسابي بلغ (3.43) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.16)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص "**تحدد شركتنا الفرص قبل غيرها بشكل يمكنها من اقتناصها**" على المرتبة السادسة والأخيرة وبمستوى تطبيق متوسط وبوسط حسابي بلغ (2.66) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.16)، وانحراف معياري (1.02).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ثانياً: بعد التفكير بمنطق النظم

جدول (8)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى تطبيق التفكير بمنطق النظم في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
7	تستثمر الشركة طاقات أقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها	2.66	1.07	6	متوسطة
8	تحرص شركتي على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات وأن تعددت مصادرها	2.91	1.14	4	متوسطة
9	توظف الشركة مهنيين متخصصين لتوفير معلومات شاملة عن جوانب عمليات الشركة	2.91	1.08	4	متوسطة
10	تعمد الشركة إلى التعامل مع جهات رسمية وغير رسمية لتوفير المعلومات بكمية ودقة كبيرتين	3.03	0.97	1	متوسطة
11	تعتمد الشركة منهجية رصينة في تصنيف المعلومات مما يسهل استيعابها والاستفادة منها	2.96	1.04	2	متوسطة
12	توازن الشركة في عملية تحديثها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تحققها	2.96	1.06	2	متوسطة
	المتوسط الكلي لبعد التفكير بمنطق النظم	2.90	0.88	ــ	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (8) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعنصر التفكير بمنطق النظم في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2.66 ــ 3.03) بمتوسط حسابي عام مقداره (2.90) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لعنصر التفكير بمنطق النظم في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة **"تعمد الشركة إلى التعامل مع جهات رسمية وغير رسمية لتوفير المعلومات بكمية**

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ودقة كبيرتين" وبمستوى تطبيق متوسط وبوسط حسابي بلغ (3.03) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.90)، وانحراف معياري بلغ (0.97)، فيما حصلت الفقرات "**تعتمد الشركة منهجية رصينة في تصنيف المعلومات مما يسهل استيعابها والاستفادة منها؛ توازن الشركة في عملية تحديثها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تحققها**" على المرتبة الثانية وبمستوى تطبيق متوسط وبوسط حسابي بلغ (2.96) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.90)، وانحراف معياري بلغ (1.04)، (1.06) على التوالي وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص "**تستثمر الشركة طاقات أقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها**" على المرتبة السادسة والأخيرة وبمستوى تطبيق متوسط وبوسط حسابي بلغ (2.66) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (2.90)، وانحراف معياري (1.07).

ثالثاً: بعد الشراكة

جدول (9)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى تطبيق الشراكة في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
13	تسعى إدارة شركتي لإقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى لاستثمار ما لديها من موارد مادية وغير مادية	3.73	1.10	1	مرتفعة
14	تسعى إدارة شركتي لإدامة شراكة استراتيجية مع المنظمات المناظرة لها إقليمياً	3.63	0.97	2	متوسطة
15	تسعى إدارة شركتي لإدامة شراكة استراتيجية مع المنظمات المناظرة لها عالمياً	3.45	0.95	5	متوسطة
16	ترى إدارة شركتي ان الشراكة الاستراتيجية تفيد في تحقيق أهدافها	3.55	1.05	3	متوسطة
17	ترى شركتي أن الشراكة مع المنظمات الأخرى المشابهة لها حلاً جيداً للخروج من الأزمات التي تواجهها	3.51	0.98	4	متوسطة
	المتوسط الكلي لبعد االشراكة	3.57	0.81	—	متوسطة

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

يتضح من خلال الجدول (9) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعنصر الشراكة في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.45 ــ 3.73) بمتوسط حسابي عام مقداره (3.57) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لعنصر الشراكة في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تسعى إدارة شركتي لإقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى لاستثمار ما لديها من موارد مادية وغير مادية**" وبمستوى تطبيق مرتفع وبوسط حسابي بلغ (3.73) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.57)، وانحراف معياري بلغ (1.10)، فيما حصلت الفقرة "**تسعى إدارة شركتي لإدامة شراكة استراتيجية مع المنظمات المناظرة لها إقليمياً**" على المرتبة الثانية وبمستوى تطبيق متوسط وبوسط حسابي بلغ (3.63) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.57)، وانحراف معياري بلغ (0.97)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص "**تسعى إدارة شركتي لإدامة شراكة استراتيجية مع المنظمات المناظرة لها عالمياً**" على المرتبة الخامسة والأخيرة وبمستوى تطبيق متوسط وبوسط حسابي بلغ (3.45) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.57)، وانحراف معياري (0.95).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

رابعاً: بعد الحدس

جدول (10)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى تطبيق الحدس في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
18	تعتمد الشركة على تجارب المدراء الشخصية في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية للشركة	3.09	1.09	5	متوسطة
19	غالباً ما أكون يقظاً عند تطوير حلولاً للمشكلات التي تواجه الشركة	3.31	0.84	4	متوسطة
20	انسجم مع الأشخاص المبدعين بدرجة تفوق انسجامي مع غيرهم	3.68	0.94	1	مرتفعة
21	أتوقع التعقيدات والتغيرات المستقبلية وأحاول مواجهتها	3.50	0.91	2	متوسطة
22	أتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية وانعكاسات ذلك على تحركات الشركة المستقبلية	3.44	0.90	3	متوسطة
	المتوسط الكلي لبعد الحدس	3.40	0.70	ــ	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (10) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بعنصر الحدس في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.09 ــ 3.68) بمتوسط حسابي عام مقداره (3.40) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لعنصر الحدس في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**انسجم مع الأشخاص**

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المبدعين بدرجة تفوق انسجامي مع غيرهم" وبمستوى تطبيق مرتفع وبوسط حسابي بلغ (3.68) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.40)، وانحراف معياري بلغ (0.94)، فيما حصلت الفقرة "**أتوقع التعقيدات والتغيرات المستقبلية وأحاول مواجهتها**" على المرتبة الثانية وبمستوى تطبيق متوسط وبوسط حسابي بلغ (3.50) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.40)، وانحراف معياري بلغ (0.91)، وفي المرتبة الخامسة الأخيرة جاءت الفقرة التي تنص "**تعتمد الشركة على تجارب المدراء الشخصية في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية للشركة**" على المرتبة الخامسة والأخيرة وبمستوى تطبيق متوسط وبوسط حسابي بلغ (3.09) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.40)، وانحراف معياري (1.09).

السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى المرونة الاستراتيجية (المرونة الانتاجية؛ والمرونة السوقية؛ ومرونة القدرات) في شركة مناجم الفوسفات الأردنية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم حساب الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في شركة مناجم الفوسفات الأردنية والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

البعد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
المرونة السوقية	3.85	0.72	1	مرتفعة
المرونة الإنتاجية	3.83	0.69	2	مرتفعة
مرونة القدرات	3.14	0.89	3	متوسطة
المتوسط الكلي للمرونة الاستراتيجية	3.59	0.66	ــ	متوسطة

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

يتضح من خلال الجدول (11) أن تصورات المبحوثين لمستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في شركة مناجم الفوسفات الأردنية قد جاء بدرجة تطبيق متوسطة وبوسط حسابي بلغ (3.59) وإنحراف معياري بلغ (0.66). وقد حلت المرونة السوقية في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (3.85) وإنحراف معياري (0.72)، في حين حلت مرونة القدرات بالمرتبة الثالثة والاخيرة وبدرجة متوسطة وبوسط حسابي بلغ (3.14) وإنحراف معياري (0.89).

هذا وقد تم حساب الاوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمستوى المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية لفقرات كل بعد من الأبعاد الثلاث كما يلي:

أولاً: بعد المرونة السوقية

جدول (12)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى المرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
23	لدى شركتي توجه بالتوسع في عدد الأسواق الدولية التي تعمل فيها	3.99	0.92	2	مرتفعة
24	لدى شركتيي توجه نحو زيادة الحصة السوقية في الأسواق التي تعمل فيها	3.98	0.91	3	مرتفعة
25	تستجيب شركتي للحاجات المتجددة للمتعاملين في الأسواق المختلفة	3.83	0.80	4	مرتفعة
26	تتجه الشركة نحو زيادة حجم المبيعات في الأسواق المختلفة	4.13	0.81	1	مرتفعة
27	تستخدم شركتي أساليب جديدة في تقديم منتجاتها للعملاء	3.61	0.97	5	متوسطة
28	تهتم شركتي بالتغذية الراجعة من عملاءها في تقييم منتجاتها	3.55	0.93	6	متوسطة
	المتوسط الكلي لبعد المرونة السوقية	3.85	0.72	—	مرتفعة

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

يتضح من خلال الجدول (12) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.55 ـ 4.13) بمتوسط حسابي عام مقداره (3.85) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للمرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**تتجه الشركة نحو زيادة حجم المبيعات في الأسواق المختلفة**" وبمستوى مرتفع وبوسط حسابي بلغ (4.13) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.85)، وانحراف معياري بلغ (0.81)، فيما حصلت الفقرة "**تهتم شركتي بالتغذية الراجعة من عملاءها في تقييم منتجاتها**" على المرتبة السادسة والأخيرة وبمستوى متوسط وبوسط حسابي بلغ (3.55) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.85)، وانحراف معياري بلغ (0.93).

ثانياً: بعد المرونة الإنتاجية

جدول (13)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى المرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
29	تنوع شركتي منتجاتها من السلع حسب متطلبات السوق	3.65	0.97	4	متوسطة
30	تهتم إدارة الشركة بتعديل مستوى الطاقة الإنتاجية لتلبية طلبات السوق	3.92	0.83	2	مرتفعة
31	تتجه الشركة نحو تطوير وتحسين العملية الإنتاجية لمقابلة حاجات السوق المتجددة	3.82	0.91	3	مرتفعة
32	تتمتع الشركة بقدرتها على تطوير نظام التصنيع لديها	3.65	0.95	4	متوسطة
33	لدى شركتي إمكانيات عالية للإنتاج والتصدير لأكثر من دولة	4.11	0.80	1	مرتفعة
	المتوسط الكلي لبعد المرونة الإنتاجية	3.83	0.69	ـ	مرتفعة

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

يتضح من خلال الجدول (13) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.65 ــ 4.11) بمتوسط حسابي عام مقداره (3.83) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع للمرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "**لدى شركتي إمكانيات عالية للإنتاج والتصدير لأكثر من دولة**" وبمستوى مرتفع وبوسط حسابي بلغ (4.11) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.83)، وانحراف معياري بلغ (0.80)، فيما حصلت الفقرات " **تنوع شركتي منتجاتها من السلع حسب متطلبات السوق؛ تتمتع الشركة بقدرتها على تطوير نظام التصنيع لديها**" على المرتبة الرابعة والأخيرة وبمستوى متوسط وبوسط حسابي بلغ (3.65) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.83)، وانحراف معياري بلغ (0.97)، (0.95) على التوالي.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ثالثاً: بعد مرونة قدرات

جدول (14)

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين نحو مستوى مرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
34	لدى شركتنا قدرات تمكنها من تحقيق ميزة تسبق المنافسين	3.44	1.06	1	متوسطة
35	لدى شركتنا قدرة الاستخدام الأمثل لموظفين متخصصين في عمليات البحث والتطوير للمنتجات الجديدة	3.00	1.14	5	متوسطة
36	لدى شركتنا قدرة على إدارة اللاتاكد البيئي في بيئة عملها	2.93	1.02	6	متوسطة
37	تمتلك شركتي القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها	3.03	0.96	4	متوسطة
38	لدى شركتنا قدرة عالية في استخدام الموارد التكنولوجية والتقنية المتاحة لديها	3.31	1.05	2	متوسطة
39	لدى شركتنا القدرة على حفز العاملين لتنفيذ رؤيتها المستقبلية	3.11	1.25	3	متوسطة
	المتوسط الكلي لبعد مرونة القدرات	3.14	0.89	ــ	متوسطة

يتضح من خلال الجدول (14) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.11 ــ 2.93) بمتوسط حسابي عام مقداره (3.14) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لمرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " **لدى شركتنا قدرات**

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

تمكنها من تحقيق ميزة تسبق المنافسين" وبمستوى متوسط وبوسط حسابي بلغ (3.44) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.14)، وانحراف معياري بلغ (1.06)، فيما حصلت الفقرة "**لدى شركتنا قدرة على إدارة اللاتاكد البيئي في بيئة عملها**" على المرتبة السادسة والأخيرة وبمستوى متوسط وبوسط حسابي بلغ (2.93) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.14)، وانحراف معياري بلغ (1.02).

2.4 إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى "لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية".

لإختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) على تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (15).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

جدول (15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة		β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية	0.736	0.542	42.836	بين المجاميع	4	0.000	الاستشراف والرؤية	0.271	2.307	0.022
				البواقي	145		التفكير بمنطق النظم	0.320	5.981	0.000
							الشراكة	0.308	4.988	0.000
				المجموع	149		الحدس	0.300	4.297	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (15) أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) على تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.736) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.542)، أي أن ما قيمته (0.542) من التغيرات في المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام في عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

والحدس)، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.271) للرؤية والإستـشراف، (0.320) للتفكير بمنطق النظم، (0.308) للشراكة، (0.300) للحدس. وهذا يعنـي أن الزيـادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام الإهتمام في عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) يؤدي إلـى زيـادة فـي المرونـة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية بقيمة (0.271) للرؤية والإستشراف، (0.320) للتفكير بمنطق النظم، (0.308) للشراكة، (0.300) للحدس. وما يؤكد على معنوية درجات التأثير β للمتغيرات المستقلة قيم t المحسوبة والتـي بلغـت (2.307) للرؤية والإستشراف، (5.981) للتفكير بمنطق النظم، (4.988) للـشراكة، (4.297) للحدس وجميعها كانت دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (42.836) وهي دالة عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الاولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لعناصر الـذكاء الاسـتراتيجي (الاستـشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) عند مـستوى الدلالـة (a £0.05) **في تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية**

الفرضية الرئيسة الثانية "لا يوجد أثر ذو دلالـة إحـصائية عنـد مـستوى الدلالـة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستـشراف والرؤيـة؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة السوقية في شركة منـاجم الفوسفات الأردنية.

لإختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وكمـا هـو موضح بالجدول (16).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

جدول (16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
المرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية	0.636	0.404	24.601	بين المجاميع	4	0.000	الاستشراف والرؤية	0.342	4.242	0.000
				البواقي	145		التفكير بمنطق النظم	0.132	2.123	0.035
							الشراكة	0.302	4.477	0.000
				المجموع	149		الحدس	0.214	2.755	0.007

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (16) أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) على تعزيز المرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.636) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.404)، أي أن ما قيمته (0.404) من التغيرات في المرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام في عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس)، كما بلغت قيمة درجة

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

التأثير β (0.342) للرؤية والإستشراف، (0.132) للتفكيــر بمنطــق الــنظم، (0.302) للشراكة، (0.214) للحدس. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مــستوى الإهتمــام الإهتمام في عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق الــنظم؛ الشراكة؛ والحدس) يؤدي إلى زيادة في المرونة السوقية في شركة منــاجم الفوســفات الأردنية بقيمة (0.342) للرؤية والإستشراف، (0.132) للتفكير بمنطق النظم، (0.302) للشراكة، (0.214) للحدس. وما يؤكد على معنوية درجات التأثير β للمتغيرات المستقلة قيم t المحسوبة والتي بلغت (4.242) للرؤية والإستشراف، (2.123) للتفكيــر بمنطــق النظم، (4.477) للشراكة، (2.755) للحدس وجميعها كانت دالة عنــد مــستوى ($\alpha \leq$ 0.05)، كما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (24.601) وهــي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$ 0.05). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الاولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) عند مستوى الدلالة (a £ 0.05**) في تعزيز المرونة السوقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية**

الفرضية الرئيسة الثالثة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطــق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة الإنتاجية في شــركة منــاجم الفوســفات الأردنية.

لإختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وكما هــو موضح بالجدول (17).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

جدول (17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة		DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة		β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
المرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية	0.621	0.386	22.742	بين المجاميع	4	0.000	الاستشراف والرؤية	0.394	6.120	0.000
				البواقي	145		التفكير بمنطق النظم	0.279	4.214	0.000
							الشراكة	0.333	5.085	0.000
				المجموع	149		الحدس	0.224	3.718	0.018

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (17) أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز المرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) على تعزيز المرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.621) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.386)، أي أن ما قيمته (0.386) من التغيرات في المرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام في عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس)، كما بلغت قيمة درجة

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

التأثير β (0.394) للرؤية والإستشراف، (0.279) للتفكيـــر بمنطـــق الـــنظم، (0.333) للشراكة، (0.224) للحدس. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مـــستوى الإهتمـــام الإهتمام في عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق الـــنظم؛ الشراكة؛ والحدس) يؤدي إلى زيادة في المرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوســـفات الأردنية بقيمة (0.394) للرؤية والإستشراف، (0.279) للتفكير بمنطق النظم، (0.333) للشراكة، (0.224) للحدس. وما يؤكد على معنوية درجات التأثير β للمتغيرات المستقلة قيم t المحسوبة والتي بلغت (6.120) للرؤية والإستشراف، (4.214) للتفكيـــر بمنطـــق النظم، (5.085) للشراكة، (3.718) للحـــدس وجميعهـــا كانـــت دالـــة عنـــد مـــستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغـــت (22.742) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبـــول الفرضـــية الفرعيـــة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تـــنص على:

وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لعناصر الـــذكاء الاســـتراتيجي (الاستـــشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) عند مـــستوى الدلالـــة (a £0.05) في تعزيز المرونة الإنتاجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

الفرضية الرئيسة الرابعة "لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عنـــد مـــستوى الدلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) لتصورات المبحوثين لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (الاستـــشراف والرؤيـــة؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز مرونة القدرات في شركة منـــاجم الفوسفات الأردنية.

لإختبار هذه الفرضية لجأ الباحث إلى استخدام تحليل الإنحدار المتعدد للتحقق من أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز مرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، وكمـــا هـــو موضح بالجدول (18).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

جدول (18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز مرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
مرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية	0.684	0.467	31.817	بين المجاميع	4	0.000	الاستشراف والرؤية	0.530	7.312	0.000
							التفكير بمنطق النظم	0.336	5.128	0.003
				البواقي	145		الشراكة	0.189	2.403	0.018
				المجموع	149		الحدس	0.525	7.204	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (18) أثر عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) في تعزيز مرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) على تعزيز مرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.684) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.467)، أي أن ما قيمته (0.467) من التغيرات في مرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام في عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس)، كما بلغت قيمة درجة

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

التأثير β (0.530) للرؤية والإستشراف، (0.336) للتفكيـــر بمنطـــق الـــنظم، (0.189) للشراكة، (0.525) للحدس. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مـــستوى الإهتمـــام الإهتمام في عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق الـــنظم؛ الشراكة؛ والحدس) يؤدي إلى زيادة في مرونة القدرات في شركة منـــاجم الفوســـفات الأردنية بقيمة (0.530) للرؤية والإستشراف، (0.336) للتفكير بمنطق النظم، (0.189) للشراكة، (0.525) للحدس. وما يؤكد على معنوية درجات التأثير β للمتغيرات المستقلة قيم t المحسوبة والتي بلغت (7.312) للرؤية والإستشراف، (5.128) للتفكيـــر بمنطـــق النظم، (2.403) للشراكة، (7.204) للحـــدس وجميعهـــا كانـــت دالـــة عنـــد مـــستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغـــت (31.817) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبـــول الفرضـــية الفرعيـــة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تـــنص على:

وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لعناصر الـــذكاء الاســـتراتيجي (الاستـــشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) عند مـــستوى الدلالـــة (a £0.05) في تعزيز مرونة القدرات في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

الفرضية الرئيسة الخامسة "لا توجد فروق دالة إحصائياً لتصورات المبحـــوثين عنـــد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية تعزي لمتغيرات المركز الوظيفي (المديرين، ومساعدي المـــديرين، ومـــديري الدوائر، ومساعدي مديري الدوائر، ورؤساء الأقسام) وســـنوات الخبـــرة العمليـــة (5 سنوات فأقل؛ من 6 ــ 10 سنوات؛ من 11 ــ 15 سنة؛ أكثر من 16 سنة)".

لإختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى فرضيتين فرعيتين وتم إســـتخدام تحليـــل التباين الأحادي One Way ANOVA لإختبار كل فرضية على حدة.

HO_{2-1}: لا توجد فروق دالة إحصائياً لتصورات المبحوثين عند مستوى الدلالـــة ($\alpha \leq$ 0.05) في ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوســـفات الأردنيـــة تعـــزي

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

للمركز الوظيفي (المديرين، ومساعدي المديرين، ومديري الدوائر، ومساعدي مـديري الدوائر، ورؤساء الأقسام).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الآحادي لبيـان الفـروق بـين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة (المديرين، ومساعدي المديرين، ومـديري الـدوائر، ومساعدي مديري الدوائر، ورؤساء الأقسام) حول ممارسة الذكاء الاسـتراتيجي فـي شركة مناجم الفوسفات الأردنية وبمستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$). وكما مبين في جدول (19).

جدول (19)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية حسب متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	مدير		مساعد مدير		مدير دائرة		مساعد مدير دائرة		رئيس قسم	
	المتوسط الحسابي	**الإنحراف المعياري**	**المتوسط الحسابي**	**الإنحراف المعياري**	**المتوسط الحسابي**	**الإنحراف المعياري**	**المتوسط الحسابي**	**الإنحراف المعياري**	**المتوسط الحسابي**	**الإنحراف المعياري**
ممارسة الذكاء الاستراتيجي	3.45	0.49	3.26	0.51	3.29	0.57	3.13	0.59	3.18	0.58

يتضح من الجدول (19) أن أعلى المتوسطات الحسابية كانت لدى فئة المديرين ولمعرفة دلالة الفروق تبعاً للمركز الوظيفي، تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحـادي One Way ANOVA والجدول (20) يبين ذلك.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

جدول (20)

نتائج اختبار تحليل التباين الآحادي للفروقات بين وجهات نظر الفئات المشمولة في عينة الدراسة حول ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

البيان	مصدر التباين S.O.V	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية	بين المجموعات	1.527	4	0.382	1.198	0.314
	داخل المجموعات	46.187	145	0.319		
	المجموع	47.713	149			

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (20) عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تبعاً للمركز الوظيفي حول ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث كانت قيمة (F) المحسوبة غير دالة بقيمة بلغت (1.198) بالمقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (2.434). وعليه تقبل الفرضية العدمية (الصفرية) التي تنص على:

عدم وجود فروق دالة إحصائياً لتصورات المبحوثين عند مستوى الدلالة (a £0.05) في ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية تعزي للمركز الوظيفي (المديرين، ومساعدي المديرين، ومديري الدوائر، ومساعدي مديري الدوائر، ورؤساء الأقسام).

HO_{2-2}: لا توجد فروق دالة إحصائياً لتصورات المبحوثين عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية تعزي لسنوات الخبرة العملية (5 سنوات فأقل؛ من 6 ــ 10 سنوات؛ من 11 ــ 15 سنة؛ أكثر من 16 سنة).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الآحادي لبيـان الفـروق حـول ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسـفات الأردنيـة وبمـستوى دلالـة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تبعاً للفروق في سنوات الخبرة العملية. وكما مبين في جـدول (21).

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل		6 ــ 10 سنوات		11 ــ 15 سنة		أكثر من 16 سنة	
	المتوسط الحسابي	**الإنحراف المعياري**	**المتوسط الحسابي**	**الإنحراف المعياري**	**المتوسط الحسابي**	**الإنحراف المعياري**	**المتوسط الحسابي**	**الإنحراف المعياري**
ممارسة الذكاء الاستراتيجي	3.41	0.56	3.51	0.59	3.03	0.54	3.25	0.56

يتضح من الجدول (21) أن أعلى المتوسطات الحسابية كانت لدى أفراد عينـة الدراسة ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين 6 ــ 10 سـنوات ولمعرفـة دلالـة الفروق تبعاً لعدد سنوات الخبرة، تم إجراء إختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (22) يبين ذلك.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

جدول (22)

نتائج اختبار تحليل التباين الآحادي للفروقات بين وجهات نظر الفئات المشمولة في عينة الدراسة حول ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

البيان	مصدر التباين S.O.V	مجموع المربعات SOS	درجات الحرية DF	متوسط مجموع المربعات MS	قيمة F المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية	بين المجموعات	2.690	4	0.897	2.907	0.037
	داخل المجموعات	45.024	145	0.308		
	المجموع	47.713	149			

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (22) وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تبعاً لعدد سنزات الخبرة حول ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). حيث كانت قيمة (F) المحسوبة دالة بقيمة بلغت (2.907) بالمقارنة مع قيمة (F) الجدولية البالغة (2.434). وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية) وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود فروق دالة إحصائياً لتصورات المبحوثين عند مستوى الدلالة (a£0.05) في ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية تعزي لسنوات الخبرة العملية (5 سنوات فأقل؛ من 6 ـ 10 سنوات؛ من 11 ـ 15 سنة؛ أكثر من 16 سنة).

ولمعرفة مصدر الفروقات حول ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، استخدم اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، للكشف عن مصدر هذا الفروقات. وكما هو موضح بالجدول (23) وقد تبين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الفوسفات الأردنية بين أفراد عينة الدراسة ممن لديهم عدد سنوات خبرة عملية 5 سنوات فأقل والأفراد ممن لديهم عدد سنوات خبرة عملية من 11 ــ 15 سنة بقيمة بلغت (0.3846*) وذلك لصالح الأفراد ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل بمتوسط حسابي بلغ (3.41) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي للأفراد ممن لديهم خبرة عملية 11 ــ 15 سنة البالغ (3.03)؛ كما أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية حول

ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية بين أفراد عينة الدراسة ممن لديهم عدد سنوات خبرة عملية من 6 ــ 10 سنوات والأفراد ممن لديهم عدد سنوات خبرة عملية من 11 ــ 15 سنة بقيمة بلغت (0.4772*) وذلك لصالح الأفراد ممن لديهم خبرة عملية 6 ــ 10 سنوات بمتوسط حسابي بلغ (3.51) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي للأفراد ممن لديهم خبرة عملية 11 ــ 15 سنة البالغ (3.03).

جدول (23)

نتائج اختبار Scheffee للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية حول ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية

عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	6 ــ 10 سنوات	11 ــ 15 سنة	أكثر من 16 سنة
5 سنوات فأقل	ــ	-0.0926	*0.3846	0.1664
6 ــ 10 سنوات	ــ	ــ	*0.4772	0.2590
11 ــ 15 سنة	ــ	ــ	ــ	-0.2181
أكثر من 16 سنة	ــ	ــ	ــ	ــ

* عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

3.4 مناقشة النتائج

1. دلت النتائج أن تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية قد جاء بدرجة تطبيق متوسطة وبوسط حسابي بلغ (3.24) وإنحراف معياري بلغ (0.57). وقد حل عنصر الشراكة في المرتبة الأولى وبدرجة تطبيق متوسطة وبوسط حسابي بلغ (3.57) وإنحراف معياري (0.81)، في حين حل عنصر التفكير بمنطق النظم بالمرتبة الرابعة والاخيرة وبدرجة تطبيق متوسطة وبوسط حسابي بلغ (2.90) وإنحراف معياري (0.88). ويمكن تفسير ذلك بأن شركة مناجم الفوسفات تهدف بشكل أساس لإقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى لاستثمار ما لديها من موارد مادية وغير مادية وتحقيق تميز على المدى البعيد بالإضافة إلى هذا النوع من التحالفات يعزز من قدراتها بما يمكنها من الإستجابة للمتطلبات البيئية السريعة والمتغيرة وهو ما يعكس جانب المرونة العالي. وهذه النتيجة تتفق مع (العزاوي، 2008) ودراسة (قاسم، 2011) ودراسة (العامري، 2011) والتي بينت أن مستوى الذكاء الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة كانت بشكل عام متوسطة من وجهة نظر افراد عينة الدراسة.
2. أوضحت النتائج أن تصورات المبحوثين لمستوى المرونة الاستراتيجية بأبعادها في شركة مناجم الفوسفات الأردنية قد جاء بدرجة تطبيق متوسطة وبوسط حسابي بلغ (3.59) وإنحراف معياري بلغ (0.66). وقد حلت المرونة السوقية في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة وبوسط حسابي بلغ (3.85) وإنحراف معياري (0.72)، في حين حلت مرونة القدرات بالمرتبة الثالثة والاخيرة وبدرجة متوسطة وبوسط حسابي بلغ (3.14) وإنحراف معياري (0.89). وهو ما يعكس الإهتمام العالي من قبل شركة مناجم الفوسفات بالمرونة السوقية المرتبطة بالتطورات والتغييرات البيئية مع الاخذ بنظر الإعتبار مستوى مرونة القدرات التي تتحلى بها. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الغانم، 2011) ودراسة (إدريس والغالبي، 2013) ودراسة (ربى وآخرون، 2013) التي بينت أن مستويات المرونة الاستراتيجية تراوحت بين

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المرتفعة والمتوسطة بما يمكن شركة مناجم الفوسفات من المنافسة على المستوى المحلي والدولي إلى حد ما.

3. أشارت نتائج التحليل لفرضيات الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية؛ التفكير بمنطق النظم؛ الشراكة؛ والحدس) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) على تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (النجار، والحوري، 2008) التي بينت أن أبعاد جودة المعلومات تؤثر بشكل إيجابي وبدلالة معنوية على المرونة الاستراتيجية وبمساراتها الثلاثة. وتتفق أيضاً مع دراسة (العزاوي، 2008) والتي أشارت إلى محدودية رصيد الذكاء الإستراتيجي في الكليات المبحوثة على اثر تمتع (25%) فقط من افراد العينة بالذكاء المبحوث، وتوافر بعض مقوماته في (75%) منهم، ووجود عوز في ثقافة هذا النمط من الذكاء، مع الضعف في بعض مقومات البنية التحتية للنظام المعلوماتي الذي تعتد به هذه الكليات، في تهيئة المعلومات لصناع قرارات عملياتها في الوقت المناسب، فضلاً عن محدودية تجسيدها لمتغيرات البيئة. كما إتفقت مع دراسة (قاسم، 2011) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية إتخاذ القرارات للمديرين العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات المبحوثين حول أثر الذكاء التنافسي على عملية إتخاذ القرارات تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية. كما وإتفقت مع دراسة (العامري، 2011) التي أوضحت وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الاستراتيجي على النجاح الاستراتيجي لشركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود الذكاء التنافسي.
4. عدم فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية تعزي للمركز الوظيفي (المديرين،

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ومساعدي المديرين، ومديري الدوائر، ومساعدي مديري الدوائر، ورؤساء الأقسام).

5. وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارسة الذكاء الاستراتيجي في شركة مناجم الفوسفات الأردنية تعزي لسنوات الخبرة العملية (5 سنوات فأقل؛ من 6 ــ 10 سنوات؛ من 11 ــ 15 سنة؛ أكثر من 16 سنة).

4.4 التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يوصي الباحث بالآتي:

1. تشكيل وحدة للذكاء الإستراتيجي مهمتها تزويد الشركة بالمعلومات المطلوبة والإسهام في رسم معالم مستقبلها بصدد المستفيدين من منتجاتها وقنوات التعامل معهم، وإجراء تقييمات للمخاطرة المحيطة بها، ومراقبة التغيرات التي تؤثر في أنشطتها ثم مساعدة مديريها في اتخاذ الموقف المناسب إزاءها.
2. ضرورة الاهتمام بتطوير الذكاء الإستراتيجي لدى المديرين عينة الدراسة من خلال:

أ. برامج خاصة لتعزيز ثقافة الذكاء الإستراتيجي وتعزيز عناصره لدى المديرين، ودوره في اتخاذ القرارات، واستخدام برامج المحاكاة باستخدام الحاسوب لتدريب المدراء على كيفية استخدام الذكاء الإستراتيجي.

ب. الاستعانة بخبراء متخصصين في مجال الذكاء الإستراتيجي من الخارج لتدريب المدراء على كيفية استخدام الذكاء الإستراتيجي، وتوظيفه في عملية اتخاذ القرار، وسبل توظيفه في التعامل مع الفرص والتهديدات.

ج. منح المدراء المشاركين في هذه البرامج شهادة مهنية في الذكاء الإستراتيجي.

3. ضرورة أن تسعى شركة الفوسفات إلى استقطاب مدرين جدد لديهم قدرات تأملية وتحليلية وتنبؤية من خلال إدراج أسئلة ضمن اختبارات ومقابلات التوظيف تفحص مستوى الذكاء الإستراتيجي عند المتقدمين للوظيفة.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

4. تدعيم جوانب قوة منظومة الذكاء الاستراتيجي ومعالجة حالة القصور التي تحيط بها في الشركة المبحوثة.
5. ترصين قدرات الابداع والاستشراف والحدس وتحفيز العاملين وتفكير النظم لــدى العاملين في شركة الفوسفات وجعلهم يدركون فوائد الشركة مع الشركات الأخــرى وأداء المهام الإدارية بطرائق ابدعية عبر اعتماد نظام للحوافز يميز بينهم على وفق مستوى انجازهم.
6. اجازة روح المجازفة على انها عرف تنظيمي يتيح لمدير الشركة وأعضائها تجربة الطرائق المبتكرة في اداء المهام الإدارية عموماً وصناعة القرارات بشكل خــاص وحثهم على اسلوب التجربة من دون مبالاة بالنتائج المترتبة عليها.
7. إيلاء الذكاء الإستراتيجي اهتمامات بحثية أكبر بوصفه من المواضيع المهمة في حقل العمل الإداري، والتي تساعد في نجاح المنظمات.
8. توفير المراجع العلمية في مجال الذكاء الإستراتيجي للباحثين والدارسين لتسهيل إعداد البحوث والدراسات.
9. تضمين موضوع الذكاء الإستراتيجي كمقرر ضمن الخطة الدراسية في قــسم إدارة الأعمال، وتكنولوجيا المعلومات والهندسة في الجامعات.
10. توفير حسابات خاصة للباحثين والدارسين لدخول مواقع الإنترنت، ومحركات بحث عالمية ينشر فيها أحداث وأبحاث ودراسات تتناول موضوع الذكاء الإســتراتيجي، وخاصة أن هناك مواقع خاصة فقط بالذكاء الإستراتيجي.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المراجع

أ. المراجع باللغة العربية

إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2012)، "**السيناريو والعملية التخطيطية: مفاهيم أساسية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2013)، "إختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة إختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد33، العدد 1.

الدوري، زكريا؛ وصالح، احمد علي، (2009)، "**الفكر الاستراتيجي وإنعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

ربى، رشيد عبد الرحمن؛ وإدريس، وائل محمد صبحي؛ وبني حمدان، خالد محمد طلال، (2013)، "المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أقر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة إختبارية على الخطوط الجوية الملكية الاردنية، **مجلة الجامعة الخليجية**، مملكة البحرين، العدد 315.

صالح، احمد علي؛ العزاوي، بشرى هاشم؛ وإبراهيم، إبراهيم خليل، (2010)، "**الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

الطائي، محمد عبد حسين؛ والخفاجي، نعمه عباس، (2009)، "**نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة التنافسية**"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

عامر، طارق؛ ومحمد، ربيع، (2008)، "**الذكاءات المتعددة**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان: الأردنز

العامري، عبدالله سعدون عبدالله، (2011)، "**أثر الذكاء الاستراتيجي والذكاء التنافسي على النجاح الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

عباس، سهيله، (2003). **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد اللطيف، عبد اللطيف (2002)، "**إدارة الذكاء**"، **بحوث المؤتمر العلمي السنوي الثاني لكلية الإقتصاد والعلوم الإدارية**، جامعة الزيتونة، مؤتمر تكنولوجيا المعلومات ودورها في التنمية الإقتصادية، (6-8) / أيار، (ج2).

عبد الله، محمد محسن، (2006)، "الذكاء بين الأحادية والتعدد"، اتيراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

العبدلي، ضرغام حسن عبد، (2010)، "**صياغة مخطط منهجي لتأثير الخصائص الشخصية للمديرين في الذكاء الاستراتيجي والارتجال التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الخاصة بمحافظة النجف الاشرف: العراق**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الكوفة: جمهورية العراق.

العبيدي، أرادان حاتم، (2010)، "**تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجية الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد: العراق.

العزاوي، بشرى هاشم محمد، (2008)، "**أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عملياتت الخدمة في النجاح الاستراتيجي: دراسة اختبارية تحليلية لأراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس عدد من كليات جامعة بغداد**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، بغداد: جمهورية العراق.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

العواوده، وليد مجلي، (2007)، "**أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

الغانم، سلمان عبدالله سلمان، (2011)، "**أثر التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية على الابداع التكنولوجي التدريجي: دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

قاسم، سعاد حرب، (2011)، " **أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية إتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

الكبيسي، عامر خضير، (2005). **إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية**. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

محمد، سعيد عبدالله؛ والطيب، عبد العزيز؛ والعبدلي، سمير، (2012)، "**دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تعزيز الذكاء الاستراتيجي: دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مدراء الأقسام والوحدات الإدارية في مستشفى السلام بمدينة الموصل**"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال وإقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 23 ـ 26 نيسان، ابريل: 506 ـ 526.

محمد، علا عبد الرحمن، (2009)، "**الذكاء الوجداني والتفكير الإبتكاري عند الأطفال**"، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان: الأردن.

النجار، فايز جمعه؛ والحوري، فالح عبد القادر، (2008)، "جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الادوية البشرية"، **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية: سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية**، المجلد (30)، العدد (2): 57 ـ 76.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

النعيمي، صلاح عبد القادر، (2008)، "**المدير.. القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين**"، الطبعة الاولى، دار غثراء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

ب. المراجع الأجنبية

Abbott, A. and Banerji, K. (2003), “Strategic Flexibility and Firm Performance: The Case of US Based Transnational Corporations”, **Global Journal of Flexible Systems Management**, Vol. 9: 42-66.

Antonio J. Verdú, José-María Gómez-Gras, (2009), "Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 22, No. 6:668 - 690

Asikhia, Olalekan, (2010), “Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks”, **African Journal of Marketing Management**, Vol. 2, No.2: 18-28.

Atlee, Tom, (2003), **"Some Ways We Can Be Wise"**, Philosophy Journal, Nov.

Bernhardt, D., (2002), **"Strategic Intelligence: The Sward & Shield of the Enterprise"**, the 2002 International Conferences & Exhibit, Competitive Intelligence Magazine, Vol. 5, September-October, http://wmyt-brid.edu: 24-28.

Bernhardt, D., (2003), **"Competitive Intelligence: How to Acquire & Use Strategic Intelligence & Counter Intelligence"**, Management Briefings Executive Series, http://www.buisnesstites.com: 1-2.

Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. and Hassanein, Kh., (2004), “Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success”, **Global Journal of flexible Systems Management**, Vol.5: 11-22.

Brouard, Francois, (2002), **“Strategic Scanning: A Tool for Furthering Innovation in Canada”**, Statistics Canada Economic Conference, Canada.

Clar, G, (2008), **“Strategic Policy Intelligence tools, Enabling better RTDI policy – Making Europes regions”**, Steinbeis – Edition, Stuttgart/ Berlin.

De Toni, A. D. & Tonchia, S., (2005), “Definitions and Linkages between Operational and Strategic Flexibilities”, **Omega**, Vol. 33, No.6: 516-525.

Degenaro, B., Fahey, L., Fuld, L., Gilad, B., Klavans, D., Mathews, R., Prescott, J., Segas, A., Shelfer, K. & Youngblood, A., (2000),

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

“Strategic Intelligence Providing Critical Information For Strategic Decision”, Corporat Strategy Board, Executive Inquire, avavlabil on: http://www.csb.executiveboard.com.
Dixon JR; Nanni Jr. AJ & Vollmann TE, (1990), **“The new performance challenge: measuring operations for world-class competition”,** Homewood, IL: Irwin.
Fahey,L.,(2000), **"Competitive Strategy",** http://www.predictive-reserch group.LLc./:1-2.
Finland, et. Al, (2005). Building strategic intelligence capabilities through scenario planning. The global intelligence alliance white paper, avalabil on: http//www.markintell.com/build-strategic-intelligence.
Haines, Stephen, G, (2007), **“Strinking: the Winning Formula”**, Systems Thinking Press.
Harrigan, K.R, (1985), **“Strategic flexibility: a management guide for changing times”**, Lexington, MA: Lexington Books.
Hatch, J. and Zweig, J., (2001), “Strategic Flexibility: The key to Growth”, **Ivey Business Journal, March**, 65, 4:44.
Hayes, R.H. and Pisano, G.E., (1994), “Beyond World-Class: the New Manufacturing Strategy”, **Harvard Business Review**, Vol. 72: 77-86.
Johnson, A., (2002), **“What Is Competitive Intelligence?”,** avavlabil on: http://www.aurorawde.com/
Johnson, Jean L; Lee, Ruby Pui-Wan; Saini Amit and Grohmann Bianca, (2003),“Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.31, No.1: 74-89
Johnson, L., K., & Writs,J. J., (2004), **"Strategic Intelligence Windows Into A Secret World: An Anthology",** Edited with Introduction: Roxbury Publishing Company, California, avavlabil on: http://www.roxbury.net/: 1-6.
Johnson, Thomas, (2006), **“Wisdom: The Highest Aim of Life and Higher Education”**, Working Paper.
Kastsuhiko, Shimizu & Hitt, Michael A, (2004), “Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions”, **Academy of Management Executive**, Vol. 18, No. 4: 44-59.
Kekale, Tauno; Weerd-Nederhof, Petra De; Visscher, Klaasjan & Bos, Ger, (2010), “Achieving sustained innovation performance through strategic flexibility of new product development”, **International Journal of Innovation and Learning**, Vol. 7, No. 4: 377-393.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Khanter, Akshafy, (2009), **"Gurumantras of Strategic Intelligence"**, avavlabil on: http://www.articlesbase. com /leadership- articles/ gurumantras- of-strategic-intelligence-921778.html.

Kuhlmann, S, (2005), **"Strategic Intelligence for research policy", Firsi prime network of Excellence annual conference**, Manchester Businesses School.

Lau, R. S. M., (1996), "Strategic Flexibility: a New Reality for World Class Manufacturing", **Advanced Management Journal**, Vol.61: 5-11.

Li, Y., Liu, Y., Duan, Y. and Li, M. (2008), "Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China", **International Journal of Technology Management**, Vol. 41, No. ½: 223–246.

Li, Yuan; Su, Zhongfeng; Liu, Yi & Li, Mingfang, (2011), "Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles", **Chinese Management Studies**, Vol. 5 No. 3: 256-271

Lindgren, Mats & Bandhold, Hans, (2003), "**Scenario Planning: The Links between future and strategy"**, U.S.A, Palgrave Macmillan.

Lomash, S & Mishram, P, (2003), **"Business Policy and Strategic Management"**, New Delhi, Vikas Publishing House PVT, Ltd.

Maccoby, M, (2001), "Successful Leaders Employ Strategic Intelligence", **RTM**, Vol.44, No.30: 1-60.

Maccoby, M, (2004), **"Only the Brainiest Succeed",** RTM, Vol.44, No.5: 1 – 4.

Matthyssens, P; Pauwels, P & Vandenbempt, K, (2005), "Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: themes and research perspectives", **Industrial Marketing Management**, Vol.34: 547–554.

McDowell, Don, (2009), **"Strategic Intelligence: a handbook for practitioners, managers, and users",** United States of America, Scarecrow Press, Inc.

Metayer, E, (2002), "**Competitive Intelligence: Turning Intellgence into actions to Succeed Globally, What it Means for SMEs"**, Competia Inc, avavlabil on: http://www.Saktrad. Sk.ca.

Narasimhan, R & Das, A, (1999), "An empirical investigation of the contribution of strategic sourcing to manufacturing flexibilities and performance", **Decision Sciences,** Vol.30, No.3: 683 – 718.

Niven, R., Paul, (2002), **"Balanced Scorecard: Step by Step, Maximizing Performance and Maintaining Results"**, John Wiley & Sons, Inc.

Parnell, J., (2003), "Five Challenges in Strategy Making", **Advanced Management Journal**, Spring: 15-22.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Pauker, Benjamin, (2000), **“Strategic intelligence, Providing Critical Information for Strategic Decisions”**, Corporate Executive Board, Executive Inquiry, August.

Pellissier, René & Kruger, J.P, (2011), “A study of strategic intelligence as a strategic management tool in the long-term insurance industry in South Africa", **European Business Review**, Vol. 23, No.: 6: 609 – 631.

Quarmby, N, (2003), “Futures Work in Strategic Criminal Intelligence”, Paper Presented at the Evaluation in Crime & Justice: Trends & Methods Conference Convened by the Australia Institute of Criminology In Conjunction wuth the Australia Bureau of Statistics & Held in Caberra, 24-25 March.

Sanchez, R., (1995), “Strategic Flexibility in Product Competition”, **Strategic Management Journal**, Vol.16: 135-159.

Seitovirta, Laura Camilla, (2011), **“The Role of Strategic Intelligence Services in Corporate Decision Making”,** Master's thesis, Aalto University School of Economics.

Sekaran, Uma, (2003), **“Research Methods for Business: A Skill Building Approah”**, 4th ed, Newyork: John Wiley & sons Inc.

Service, Robert W, (2006), “The Development of Strategic Intelligence: A Managerial Perspective”, **International Journal of Management**, Vol. 23, No. 1.

Sharfman, Mark P & Dean, James W., (1997), “Flexibility in Strategic Decision Making: Informational and Ideological Perspectives”, **Journal of Management Studies**, Vol.34, No.2: 191-217.

Tham, K & Kim, M, (2003**), “Towards Strategic Intelligence with Anthology based Enterprise Modeling & ABS”**, Proceedings of the IBER Conference, avavlabil on: http://www.Yorku.ca.hmkiml/.

Trim, Peter R.J & Lee, Yang-Im, (2008) "A strategic marketing intelligence and multi-organisational resilience framework", **European Journal of Marketing**, Vol. 42, No.: 7/8: 731 – 745.

Trim, Peter R.J, (2004), “The strategic corporate intelligence and transformational marketing model”, **Marketing Intelligence & Planning**, Vol. 22, No. 2: 240-256.

Tubke, A., Ducatel, K., Gaving, J., & Castello, P., (2003), **"Strategic Policy Intelligence: S & T Intelligence for Policy – Making Processes"**, IPTS Report, avavlabil on: http://www.iptsecrjrc.com: 1-5.

Webster Dictionary & Thesaurus of the English Language, (1992), Lexicon.

Wilson, Ian, (1992), “Realizing the Power of Strategic Vision”, **Long Range Planning**, Vol.25, No.5: 18-28

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Wootton, Simon & Horne, Terry, (2010), **“Strategic thinking: A nine step approach to strategy and leadership for managers and marketers”,** Kogan Page, U.S.A.

Xn, Mark, (2007), **“Managing Strategic Intelligence: Techniques and Technologies”**, United States of America & United Kingdom, IGI Global.

Yonggui, W. and Hing-po, Lo, (2004), “Customer-Focused Performance and its key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework”, **Customer Relationship**, Vol.14: 34 – 59.

Yu, Feifei, (2012), “Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China”, **African Journal of Business Management**, Vol. 6, No.4: 1711-1720.

Yuan, Li; Su, Zhongfeng & Liu, Yi, (2010), “Can strategic flexibility help firms profit from product innovation?”, **Technovation**, Vol.30: 300–309

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الملحق (أ)

نبذة عن شركة مناجم الفوسفات الأردنية

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

نبذة عن شركة مناجم الفوسفات الأردنية

تأسست شركة مناجم الفوسفات الأردنية كشركة مساهمة عام 1949 وتم تحويلها إلى شركة مساهمة عامة عام 1953 ومن غاياتها القيام بالتنقيب وتعدين وتسويق الفوسفات وصناعة الأسمدة والمساهمة في إنشاء صناعات ذات علاقة، بموجب رخصة التعدين والتنقيب الذي تم تجديدها في تشرين الثاني 2001 ولمدة عشرين عاما، ويتم استخراج الفوسفات بشكل رئيسي من مناجم الشيدية والوادي الأبيض والحسا وبشكل أقل من منجم الرصيفة حيث يتم فيه غالبا إعادة كربلة المخزون، هذا وتقوم الشركة بانتاج الأسمدة الكيماوية في المجمع الصناعي/العقبة والذي يتمتع بالامتيازات والاعفاءات التي يشتمل عليها قانون منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة.

هذا ويعتبر قطاع الفوسفات من القطاعات الحيوية في العالم، ومن اكبر منتجيه الولايات المتحدة وروسيا، ويأتي بعدها المغرب والصين وتونس والعراق وفلسطين والأردن، وتحتل المغرب المرتبة الأولى في مجال التجارة الدولية في قطاع الفوسفات، وعلى الصعيد المحلي فان الفوسفات يعتبر ثروة وطنية تساهم بشكل كبير في الناتج المحلي الاجمالي الوطني، ويستخدم الفوسفات استخدامات جمة، أهمها صناعة الأسمدة الكيماوية التي تستخدم في الزراعة. وقد ارتفع الطلب عليها عالميا بسبب توجه العديد من الدول في أوائل القرن الحادي والعشرين الى انتاج الوقود الحيوي من خلال استخدام الفائض العالمي من الحبوب مما أدى الى ارتفاع الطلب على الأسمدة الكيماوية لاستخدامها في المجال الزراعي. هذا بالاضافة الى امكانية استخدام الرواسب جراء عمليات التعدين في الصناعات النووية حيث تحتوي على عناصر مشعة مثل اليورانيوم.

وتنقسم مبيعات الشركة الى قسمين تتمثل في الأسمدة الكيماوية والفوسفات والذي بدوره ينقسم الى مبيعات التصدير والمبيعات المحلية.

تقوم الشركة بطرح صافي البضاعة الموجودة في المخازن الظاهرة أول وآخر المدة لتسجل كلفة المبيعات، والتي شهدت خلال عامي 2007 و2008 نموا بنسبة

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

10.45%، و93.76% مسجلة ما قيمته 249.65 مليون دينار و483.74 مليون دينار على التوالي، أما في عام 2009 فقد شهدت انخفاضا بنسبة 39.3% لتصل قيمتها الى 293.75 مليون دينار، وعليه فقد بلغ اجمالي الأرباح التشغيلية خلال عام 2007 ماقيمته 105.17 مليون دينار مسجلا نموا بنسبة 64.8% مقارنة مع عام 2006، ولتسجل نموا ملحوظا في عام 2008 بنسبة 245.3% محققة أرباحا تشغيلية بقيمة 363.15 مليون دينار، أما في عام 2009 فقد تراجعت الى ما قيمته 164.49 مليون دينار أي بنسبة انخفاض بلغت 54.7%. وللوقوف على أسباب هذا النمو في الأرباح التشغيلية وخاصة في عام 2008.

وتتكون المشاريع تحت التنفيذ تلك التي تقوم بها الشركة في المناجم التابعة لها (منجم الحسا، والأبيض، الشيدية) ومشاريع المجمع الصناعي في العقبة، وتقوم الشركة عند الانتهاء من تلك المشاريع لتحويلها الى بند الممتلكات والمعدات وإما تحويلها وضمها في كلفة المبيعات في ذلك العام حسب ما تتطلبه المعايير المحاسبية، وقد انخفضت قيمة هذه المشاريع خلال عام 2007 بشكل ملحوظ لتسجل ماقيمته 2.8 مليون دينار قابلها ما قيمته 14.7 مليون دينار عام 2006، ويعود ذلك الى تحويل ما قيمته 13 مليون دينار من مشاريع منجم الشيدية الى الممتلكات والمعدات وما قيمته 863 ألف دينار الى قطع الغيار واللوازم، وفي عام 2008 ارتدت قيمة تلك المشاريع الى ما قيمته 17.23 مليون دينار نتيجة استثماراتها في مجمع العقبة الصناعي بقيمة 18.7 مليون دينار حيث قامت الشركة بأعمال تحديث وزيادة الطاقة الانتاجية في مصنع السماد لتصل طاقته الانتاجية الى 1 مليون طن سنويا وخاصة من سماد (DAP) وذلك لتوسيع والتركيز على هذا النوع بسبب التوقعات في ارتفاع الطلب عليه. وفي عام 2009 استمرت قيمة المشاريع تحت التنفيذ بالنمو لتصل الى ما قيمته 22.9 مليون دينار بسبب ارتفاع قيمة المشاريع في معظم مناجمها ومجمع العقبة الصناعي.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الملحق (ب)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

جامعة مؤتة	
عمادة الدراسات العليا	
كلية إدارة الأعمال	
قسم الإدارة العامة	

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،

يهدف الباحث إلى إجراء دراسة بعنوان "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية". إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة مؤتة. ويأمل الباحث منكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية وتكون معبرة عن أرائكم، علماً بان كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة وستستخدم لإغراض البحث العلمي فقط،مرفقاً الباحث المفاهيم الأساسية للدراسة.

نحن نثق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

الذكاء الاستراتيجي: ذكاء يتمتع به قادة المنظمات ويمكنهم من الاستفادة من المعلومات المتوافرة وصياغة الخطط والسياسات والاستراتيجيات والاستعداد لمواجهة الأزمات قبل وقوعها.

المرونة الاستراتيجية: قدرة المنظمات على الاستجابة السريعة للفرص والتغييرات البيئية.

الباحث: سالم أحمد الشماسين

Mobile: 0790190905

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

(1) النوع الاجتماعي

ذكر	o	أنثى	o

(2) العمر

30 سنة فأقل	o	من 31 – 35 سنة	o
من 36– 40 سنة	o	من 41 – 45 سنة	o
46 سنة فأكثر	o		

(3) المؤهل العلمي

بكالوريوس	o	دبلوم عال	o
ماجستير	o	دكتوراه	o

(4) عدد سنوات الخبرة

5 سنوات فأقل	o	من 6 ـــ 10 سنوات	o
من 11 ـــ 15 سنة	o	16 سنة فأكثر	o

(5) المركز الوظيفي

مدير	o	مساعد مدير	o
مدير دائرة	o	مساعد مدير دائرة	o
رئيس قسم	o		

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الذكاء الاستراتيجي

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق على الإطلاق
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	الرؤية والاستشراف					
1	تحدد شركتنا الفرص قبل غيرها بشكل يمكنها من اقتناصها					
2	تتبع شركتنا حدوث التغيرات لإعادة التفكير في انعكاساتها على أعمالها					
3	امتلك القدرة على رؤية الأشياء غير المنظورة والتعامل مع المجهول					
4	استشعر بشكل متجدد القضايا الإستراتيجية ذات الأثر في مستقبل الشركة					
5	امتلك رؤية ذات إبعاد شمولية احدد من خلالها اتجاه الإعمال					
6	احلل أي مشكلة تواجه الشركة بالنظر الى أسبابها مجتمعة بدلاً من فصلها عن بعض					
	التفكير بمنطق النظم					
7	تستثمر الشركة طاقات أقسامها للبحث عن المعلومات المهمة لمستقبلها					
8	تحرص شركتي على تخصيص الوقت الكافي لجمع المعلومات وأن تعددت مصادرها					

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

9	توظف الشركة مهنيين متخصصين لتوفير معلومات شاملة عن جوانب عمليات الشركة					
10	تعمد الشركة إلى التعامل مع جهات رسمية وغير رسمية لتوفير المعلومات بكمية ودقة كبيرتين					
11	تعتمد الشركة منهجية رصينة في تصنيف المعلومات مما يسهل استيعابها والاستفادة منها					
12	توازن الشركة في عملية تحديثها للمعلومات بين سرعة تقديمها والقيمة التي تحققها					
الشراكة						
13	تسعى إدارة شركتي لإقامة تحالفات استراتيجية مع منظمات أخرى لاستثمار ما لديها من موارد مادية وغير مادية					
14	تسعى إدارة شركتي لإدامة شراكة استراتيجية مع المنظمات المناظرة لها إقليمياً					
15	تسعى إدارة شركتي لإدامة شراكة استراتيجية مع المنظمات المناظرة لها عالمياً					
16	ترى إدارة شركتي ان الشراكة الاستراتيجية تفيد في تحقيق أهدافها					
17	ترى شركتي أن الشراكة مع المنظمات الأخرى المشابهة لها حلاً جيداً للخروج من الأزمات التي تواجهها					

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق على الإطلاق
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
الحدس						
18	تعتمد الشركة على تجارب المدراء الشخصية في تحليل الاتجاهات الحالية والمستقبلية للشركة					
19	غالباً ما أكون يقظاً عند تطوير حلولاً للمشكلات التي تواجه الشركة					
20	انسجم مع الأشخاص المبدعين بدرجة تفوق انسجامي مع غيرهم					
21	أتوقع التعقيدات والتغيرات المستقبلية وأحاول مواجهتها					
22	أتابع حدوث التغييرات في البيئة الخارجية وانعكاسات ذلك على تحركات الشركة المستقبلية					

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات المرونة الاستراتيجية

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق على الإطلاق
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	المرونة السوقية					
23	لدى شركتي توجه بالتوسع في عدد الأسواق الدولية التي تعمل فيها					
24	لدى شركتيي توجه نحو زيادة الحصة السوقية في الأسواق التي تعمل فيها					
25	تستجيب شركتي للحاجات المتجددة للمتعاملين في الأسواق المختلفة					
26	تتجه الشركة نحو زيادة حجم المبيعات في الأسواق المختلفة					
27	تستخدم شركتي أساليب جديدة في تقديم منتجاتها للعملاء					
28	تهتم شركتي بالتغذية الراجعة من عملاءها في تقييم منتجاتها					
	المرونة الإنتاجية					
29	تنوع شركتي منتجاتها من السلع حسب متطلبات السوق					
30	تهتم إدارة الشركة بتعديل مستوى الطاقة الإنتاجية لتلبية طلبات السوق					
31	تتجه الشركة نحو تطوير وتحسين العملية الإنتاجية لمقابلة حاجات السوق المتجددة					

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ت	الفقرة	بدائل الإجابة				
		أوافق بدرجة كبيرة جداً	أوافق بدرجة كبيرة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة قليلة	لا أوافق على الإطلاق
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
32	تتمتع الشركة بقدرتها على تطوير نظـام التصنيع لديها					
33	لدى شركتي إمكانيــات عاليــة للإنتــاج والتصدير لأكثر من دولة					
مرونة القدرات						
34	لدى شركتنا قدرات تمكنها من تحقيق ميزة تسبق المنافسين					
35	لدى شركتنا قدرة الاستخدام الأمثل لموظفين متخصصين في عمليات البحث والتطوير للمنتجات الجديدة					
36	لدى شركتنا قدرة على إدارة اللاتاكد البيئي في بيئة عملها					
37	تمتلك شركتي القدرة على دمج العناصر المختلفة بغرض تحليلها وفهم الكيفية التي تتفاعل بموجبها					
38	لدى شركتنا قدرة عالية في استخدام الموارد التكنولوجية والتقنية المتاحة لديها					
39	لدى شركتنا القدرة على حفز العاملين لتنفيذ رؤيتها المستقبلية					

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الملحق (ج)

قائمة بأسماء المحكمين

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
أ.د. نضال الحوامدة	إدارة عامه	جامعة مؤتة
أ.د محمد النعيمي	نظم معلومات وتحليل بيانات	جامعة الشرق الأوسط
أ.د حلمي شحاده	إدارة عامه	جامعة مؤتة
أ.د احمد الشياب	إدارة عامه	جامعة اليرموك
د. كامل الحواجرة	إدارة عامه	جامعة الشرق الأوسط
د. حسن عيسى	إدارة الأعمال	جامعة اليرموك
د. شذى عبيدات	إدارة الأعمال	جامعة اليرموك

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

الملحق (د)

تسهيل مهمة

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com



01/18/2000 01:53 2351438 ALKARK POST OFFICE PAGE 01

جامعة مؤتة
كلية إدارة الأعمال
Mu'tah University
Faculty of Business Administration

بسم الله الرحمن الرحيم

جائزة الحسين للتميز الأكاديمي
برنامج إدارة الأعمال ٢٠٠٦

الرقم: ....
التاريخ: ....
الموافق: ٢٠١٣/٢/٢٨

Ref: ....
Date: ....

السادة/ شركة مناجم الفوسفات الأردنية المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

نرجو التكرم بالعلم بأن الطالب سالم أحمد سلامة الشماسين هو أحد طلبة برنامج الماجستير في قسم الإدارة العامة وسوف يقوم بإجراء رسالة ماجستير بعنوان :

" أثر الذكاء الإستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية : دراسة تطبيقية "

يرجى التكرم بمخاطبة من يلزم بتسهيل مهمته في الحصول على المعلومات اللازمة لانجاز بحثه وتوزيع الأستبانة .

ولكم مني خالص الشكر والتقدير .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

رئيس قسم الإدارة العامة
د. محمد المحاسنة

شركة مناجم الفوسفات الأردنية
الإدارة العامة
3 - MAR 2013
رقم الوارد: ١١٢٦

مؤتة – الكرك – الأردن – هاتف: ٩٩-٢٣٧٢٣٨٠-٣-٩٦٢+ ص.ب (٧) الرمز البريدي (٦١٧١٠) فاكس: ٢٣٧٥٥٤٠-٣-٩٦٢+
Mu'tah - Karak – Jordan Tel.:+962-3-2372380-99 P.O.Box: (7) Zib Code (61710) Fax: +962-3-2375540
University Web Site: www.mutah.edu.jo

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

المعلومات الشخصية

الاسم: سالم أحمد الشماسين

الكلية: الإدارة العامة

التخصص: إدارة عامة

السنة: 2013

هاتف رقم: 0790190905

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com